



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

“INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CADENA DE NEGOCIOS TOTALHOME DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.”

**AUTOR:**

**FRANKLIN RODOLFO PÉREZ YAMBI**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el trabajo de investigación sobre el tema “INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA CADENA DE NEGOCIOS TOTALHOME DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA.” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el Señor Franklin Rodolfo Pérez Yambi, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. Marco Antonio González Chávez

**DIRECTOR DE TESIS**

Lcdo. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, FRANKLIN RODOLFO PÉREZ YAMBI, estudiante de la Escuela en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Franklin Rodolfo Pérez Yambi

**AUTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios por darme la vida y la salud, luego a mis padres Juan Pérez y Rosa Yambi, quienes me han enseñado a luchar para llegar a ser alguien en la vida y conseguir un sueño, así como a toda mi familia quienes me apoyaron de distintas maneras en mi preparación académica y vida personal.

*Franklin Rodolfo Pérez Yambi*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro padre, que nos da día a día la sabiduría, a mis padres que con su esfuerzo y lucha me apoyaron en todo momento ya sea en buenos y malos momentos.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, a los docentes, quienes me brindaron sus conocimientos y experiencias que conllevaron a mi formación académica.

A mis amigos, compañeros de aula, a todas las personas que estuvieron conmigo en el transcurso de mi formación académica brindándome su apoyo en todo tiempo.

Agradezco de manera especial al Eco. Marco Gonzáles y al Lcdo. Danilo Vallejo que además de ser mis guías como tutor y miembro en la realización del trabajo de investigación, han sido mis amigos y me han apoyado en la formación profesional y humana.

A la Cadena de negocios TOTALHOME y a todo su personal por abrirme las puertas y brindarme todo el apoyo necesario para la realización de mi proyecto de grado lo cual eh concluido con éxito.

*Franklin Rodolfo Pérez Yambi*

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación fue denominado: “Indicadores de Gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la cadena de negocios “TOTALHOME” de la ciudad de Riobamba”, y su incidencia en la toma de decisiones empresariales. Para lograr el propósito fue necesario conocer de manera detallada la metodología del Cuadro de mando Integral o denominada Balanced Scorecard, al profundizar la teoría que se relaciona con el estudio que se planteó hace referencia a: indicadores basados en la perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento

Mediante la aplicación de técnicas de investigación, como la entrevistas y cuestionarios se realizó un análisis situacional de la empresa que evidencio la falta de indicadores de gestión que ayude al control de los objetivos y estrategias propuestas por la empresa.

Al realizar la presente investigación, se determina la situación actual en la que se encuentra en referencia al análisis FODA que son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, permitiendo realizar una guía de indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral que con la implementación ayuda a medir el cumplimiento de los objetivos y estrategias, lo que permite ser exitosos en el mercado, estableciendo así ventajas sobre la competencia.

Al concluir el presente trabajo determinamos que los indicadores de gestión para la cadena de negocios TOTALHOME, es una fuente de medición de todos los recursos que posee, y contribuye al desarrollo de la empresa en cuanto a las decisiones que tome el personal directivo de la empresa.

**Palabras claves:** Cuadro de mando integral, indicadores, estrategias, objetivos, FODA.

Eco. Marco Antonio González Chávez  
**DIRECTOR DE TESIS**

## SUMMARY

The objective of the present research was denominated: “Management Indicators based on the Balanced Scorecard Methodology for the business chain TOTALHOME in Riobamba city”, and its impact in business decision-making. In order to achieve this purpose, it was necessary to know in detail the Balanced Scorecard methodology; the theory is related with the study, it refers to the indicators based on perspectives: financial, customers, internal processes, learning and growing.

To carry out the management indicators, a diagnosis of the state of the company was done, this facilitated the FODA analysis, a strategic map and the indicators based on perspectives of the balanced scoreboard each one with its goal, it allows to measure and evaluate the resources of the enterprise, customers’ satisfaction, appropriated processes, the working personnel to facilitate decision- making within the enterprise, allowing to be successful in the market, thus establishing advantages over the competition.

To conclude the present paper, it is determinated that the management indicators for the business chain “TOTALHOME” are a source of measurement of all the resources and contributes to the development of the enterprise in that related to decision-making from the executive board of the company.

**Key words:** Balanced scorecard, indicators, strategies, objectives, FODA.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
Summary .....	vii
Índice general.....	viii
Índice de cuadros .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: El problema.....	3
1.1 Antecedentes del problema.....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
CAPÍTULO II: Marco teórico .....	6
2.1 Antecedentes investigativos.....	7
2.2.1 Orígenes del cuadro de mando integral .....	7
2.2.2 Concepto de cuadro de mando integral .....	8
2.2.3 Importancia del cuadro de mando integral .....	9
2.2.4 Perspectiva financiera.....	9
2.2.5 Perspectiva clientes .....	10
2.2.6 Perspectiva procesos internos.....	12
2.2.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	14
2.3 Indicadores de gestión.....	17
2.3.1 Indicadores de gestión de procesos .....	18
2.3.2 Indicadores de resultados por áreas .....	18
2.3.3 Indicadores estructurales .....	18
2.3.4 Indicadores de recursos .....	19
2.3.5 Indicadores de procesos .....	19



2.3.6	Indicadores de personal .....	19
2.3.7	Indicadores de atención de quejas y reclamos .....	20
2.3.8	Indicadores de aprendizaje y adaptación .....	20
2.3.9	Indicadores de gestión, financieros. ....	21
2.4	Marco conceptual .....	21
CAPÍTULO III: Marco metodológico .....		25
3.1	Hipótesis.....	25
3.1.1	Hipótesis general .....	25
3.1.2	Hipótesis específicas .....	25
3.2	Variables .....	25
3.3	Tipo de investigación .....	25
3.3.1	Tipo de estudios de investigación.....	26
3.3.2	Diseño de investigación.....	26
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos .....	26
CAPÍTULO IV: Marco propositivo.....		28
4.1	Descripción de la empresa .....	28
4.1.1	Nombre de la empresa .....	28
4.1.2	Misión .....	28
4.1.3	Visión.....	28
4.1.4	Valores .....	28
4.1.5	Base legal.....	28
4.2	Diagnóstico de la situación actual.....	29
4.2.1	Análisis externo .....	29
4.2.1.1	Macro ambiente .....	29
4.2.1.2	Micro ambiente .....	40
4.2.2	Análisis interno .....	43
4.3	Mapa estratégico .....	51
4.4	Indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral .....	53
4.4.1	Indicadores desde la perspectiva financiera.....	53
4.4.2	Indicadores desde la perspectiva de los clientes .....	55
4.4.3	Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos .....	57
4.4.4	Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo .....	59
4.5	Propuesta de plan de acciones .....	60

4.6 Verificación de hipótesis .....	68
Conclusiones .....	79
Recomendaciones .....	80
Bibliografía .....	81
ANEXOS .....	84

## ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Hilo conductor .....	6
2	Indicadores de los temas financieros estrategicos .....	10
3	Indicadores centrales . ....	11
4	Pib por sectores.....	31
5	Inflacion.....	32
6	Tasa de Interes. ....	35
7	Proveedores.....	40
8	Competencia. ....	41
9	Matriz del perfil externo. ....	42
10	Matriz del Perfil interno . ....	46
11	Matriz foda de la cadena de negocios “TOTALHOME”. ....	47
12	Matriz de estrategias foda de la cadena de negocios “TOTALHOME”.....	49
13	Modelos de gestión.....	68
14	Estrategias del desempeño de la institución .....	69
15	Satisfacción del puesto de trabajo.....	70
16	Capacitación permanente.....	71
17	Comunicación entre directivos y empleados de la empresa .....	72
18	Indicadores de gestión .....	73
19	Beneficios de los indicadores de gestión .....	74
20	Implementacion de los indicadores de gestion .....	75
21	Matriz de contingencia .....	76
22	Chi cuadrado .....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	La perspectiva del cliente .....	11
2	La perspectiva del proceso interno. Modelo de la cadena de valor .....	13
3	La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento . ....	15
4	Mapa estratégico.....	17
5	Producto interno bruto .....	29
6	Pib por sectores.....	31
7	Balanza comercial.....	33
8	Canasta básica familiar .....	34
9	Cifras del desempleo en el Ecuador.....	39
10	Organigrama organizacional.....	44
11	Mapa estrategico de la cadena de negocios TOTALHOME .....	52
12	Modelo de gestión .....	68
13	Estrategias del desempeño de la institución. ....	69
14	Satisfacción del puesto de trabajo.....	70
15	Capacitacion permanente.....	71
16	Comunicación entre directivos y empleados de la empresa .....	72
17	Indicadores de gestión. ....	73
18	Beneficios de los indicadores de gestión .....	74
19	Implementacion de los indicadores de gestión .....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	pág.
1	Modelo de entrevista.....	84
2	Encuesta aplicada al personal de la cadena de negocios TOTALHOME.....	86
3	Estado de resultados de TOTALHOME.....	87
4	Balance general de TOTALHOME.....	88
5	Productos de la cadena de negocios TOTALHOME.....	89
6	Clientes de la cadena de negocios TOTALHOME.....	91

## INTRODUCCIÓN

La cadena de negocios TOTALHOME se dedica a la comercialización de Electrodomésticos, Línea de Muebles y Motos, en la más alta calidad con marcas reconocidas a nivel nacional, el mismo que está ubicada en las calles Carabobo 1715 y Colombia cuenta con una sucursal que se encuentra en las calles Gaspar de Villarroel 28 69 y Carabobo, Telefax. 032 961 013 / 950 307. Su representante legal es el Sr. Pedro Caranqui. El capital es propio.

En el mercado competitivo cada vez se torna más complejo, por lo que aparecen nuevas exigencias para las empresas, la necesidad de diseñar, adoptar y contar con indicadores de gestión que le permitan el medir el desempeño de la empresa.

El presente trabajo de investigación Indicadores de Gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral que facilita el conocimiento y permite el control total y a la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos de la empresa.

El trabajo de investigación se encuentra estructurado en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo contiene: antecedentes, formulación, delimitación del problema, objetivo general y específicos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la presente investigación y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo se compone del marco teórico que abarca la fundamentación teórica mediante un hilo conductor, lo que conlleva como una guía que ayude en el conocimiento del problema que se desea realizar.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico en la cual se determina la hipótesis general, específicas, las variables de estudio, tipo de investigación, población y muestra, métodos, técnicas de investigación, necesarios para dar solución al problema de investigación.

El cuarto capítulo contiene la guía a seguir para la investigación, la propuesta se trata del desarrollo de la investigación como son Indicadores de gestión basados en la Metodología del Cuadro de Mando Integral en la cual se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa llegando a la obtención de un FODA, un mapa estratégico y los indicadores de gestión, y la vez la verificación de hipótesis, resultado de la encuesta aplicada al personal de la Cadena de Negocios “TOTALHOME”, cuyo análisis ha permitido la verificación de la hipótesis.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Hamel & Prahalad (2014)

Desde la perspectiva de los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que se puede observar una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (p.13)

TOTALHOME es una cadena de negocios que se dedica a la venta de Electrodomésticos, línea de muebles y motos, se encuentra en una etapa de crecimiento en cuanto a sus ventas, clientes, procesos y talento humano; por lo cual necesita implementar nuevas estrategias para permanecer en el mercado competitivo.

Al estar en crecimiento continuo la empresa tiene una visión de llegar a ser uno de los líderes en el mercado local y nacional; revisando la gestión empresarial de parte de los directivos, se destacó la inexistencia de indicadores que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas propuestos por parte de los directivos de la cadena de negocios TOTALHOME, y al no considerarlo pierde la oportunidad de optimizar costos, mejorar la rentabilidad del negocio, los procesos internos de la empresa, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

La falta de aplicación de indicadores de gestión en la cadena de negocios TOTALHOME, hace difícil para un empresario tomar decisiones que mejoren la gestión empresarial, y a la vez no permite medir los avances de los planes, programas y sus resultados y consecuentemente no garantiza el cumplimiento de los mismos. Los indicadores de gestión al ser parámetros de medición, ayudan a evaluar el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas por la institución ya que estas debe ser cuantificable, accesible, de fácil comprensión dando lugar a una gestión eminentemente eficaz.

Ante tal problema es muy importante que los administradores de la empresa TOTALHOME estén familiarizados con la gestión basados en la metodología de cuadro

de mando integral, ya que es un sistema de toma de decisiones que está ligada a establecer objetivos estratégicos, perspectivas, indicadores, metas, mapas estratégicos, las cuales ayuden a mejorar los procesos establecidos dentro de la misma.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo los indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral inciden en la toma de decisiones empresariales a la cadena de negocios TOTALHOME?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El estudio se llevará a cabo en la cadena de negocios TOTALHOME de la ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo, los indicadores de gestión, basándonos en las cuatro perspectivas que indica la metodología del cuadro de mando integral.

**Campo:** Indicadores de gestión.

**Área:** Metodología del Cuadro de Mando Integral.

**Espacio:** Cadena de Negocios TOTALHOME.

**Tiempo:** 3 años.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La cadena de negocios TOTALHOME, crece significativamente, a consolidarse una empresa competitiva en el contexto local y nacional, pero hay empresas de la misma línea de negocios que le lleva mayor ventaja, para la cual se analiza el problema para una posible solución. Para la investigación del proyecto, se procedió al estudio de los indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral, los procedimientos y procesos de organización, también se revisará el plan estratégico, los lineamientos, políticas.

En el proyecto se propone una solución estratégica que por la inexistencia de indicadores de gestión para la cadena de negocios de TOTALHOME, al carecer de indicadores la empresa mantiene una desventaja ante el mercado competitivo, el cual no permite evaluar sus logros o señalar sus desventajas en tiempo real, generando inconsistencias en las operaciones que tienen que ver con la satisfacción al cliente,

productos de calidad, la efectividad y eficiencia en su distribución, las cuales nos permitan ser competitivo en el mercado local.

En la presente investigación se realizó visitas constantes a la empresa, formular encuestas y entrevistas a gerencia, al personal administrativo, operativo, revisar los objetivos estratégicos, su cumplimiento de metas, sus procesos, y mediante la observación estaremos revisando la atención al cliente.

Por otra parte este proyecto trae como beneficio la aplicación de nuestros conocimientos y la vez adquirir experiencia en la gestión empresarial, siendo así profesionales íntegros con el conocimiento y experiencia necesaria para desempeñar en un mercado competitivo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Definir indicadores de gestión basados en la metodología de cuadro de mando integral para toma de decisiones eficientes a la cadena de negocios Total Home.

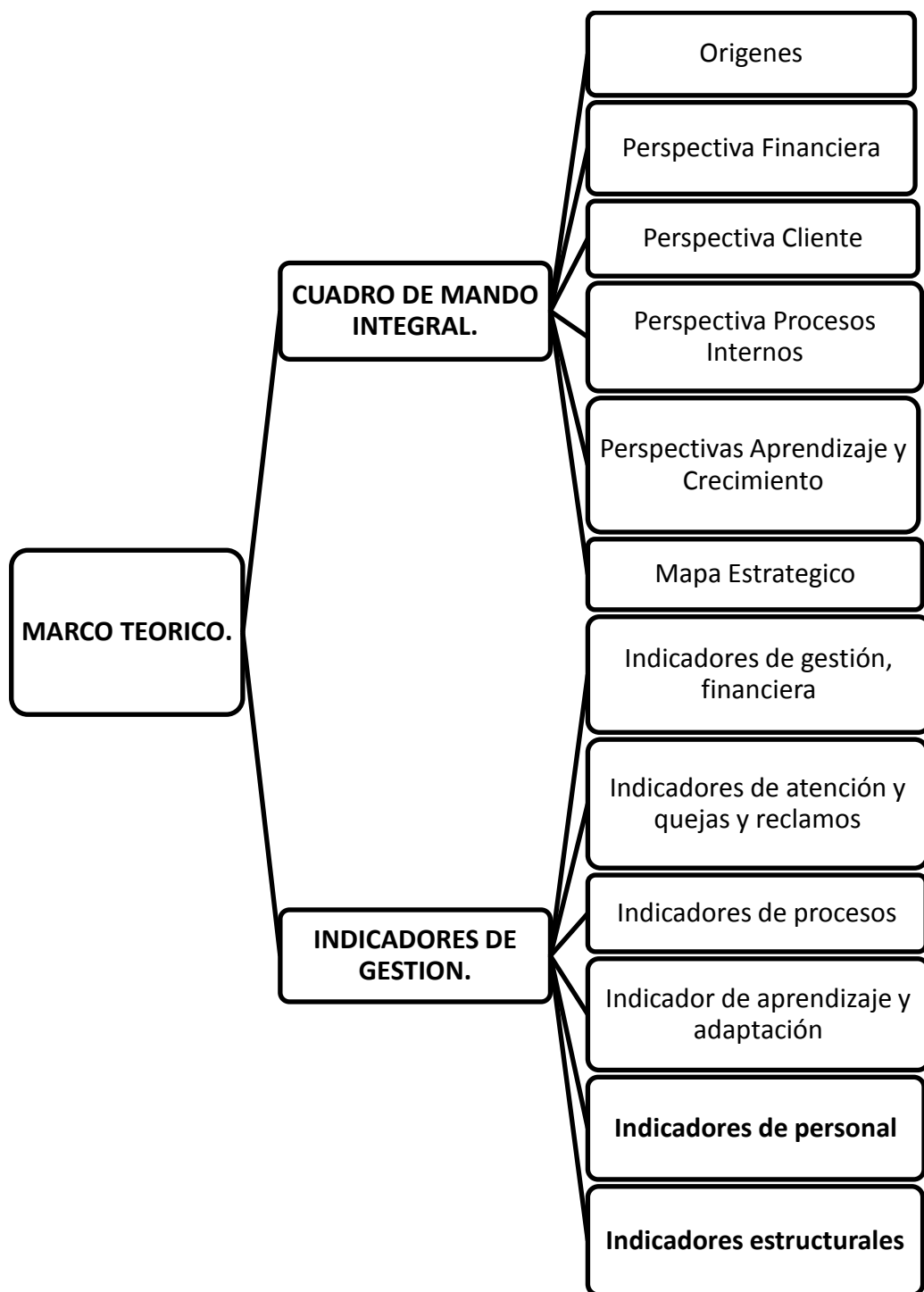
#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Considerar las bases teóricas, conceptuales de los indicadores de gestión para aplicar en la solución de la problemática de la empresa.
- Determinar los indicadores óptimos para la empresa TOTALHOME, que permitan medir y evaluar sus operaciones con eficiencia en las perspectivas que nos brinda el cuadro de mando integral.
- Establecer una guía del cuadro de mando integral, los indicadores de gestión que ayuden a la toma de decisiones al empresario.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### GUADRO No. 1 HILO CONDUCTOR



Elaborado por: Franklin Pérez

## **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El nombre de la entidad es, la cadena de negocio **TOTALHOME** anteriormente Distribuidora Johannita con RUC.: 0601651318001, persona natural obligada a llevar contabilidad, ubicada en las calles Carabobo 1715 y Colombia cuenta con una sucursal que se encuentra en las calles Gaspar de Villarroel 28 69 y Carabobo, Telefax. 032 961 013 / 950 307. Su representante legal es el Sr. Pedro Caranqui. El capital es propio, actúan como una empresa familiar.

Se encuentra en funcionamiento desde el 20 de septiembre del 2004, en el mercado riobambeño. Al inicio de su actividad económica, los propietarios de la cadena de negocio **TOTALHOME** realizaban sus ventas de puerta a puerta por los diferentes barrios y mercados de la ciudad de Riobamba entregando sus productos a crédito para ir recaudando semanalmente y en ocasiones mensualmente.

Ha transcurrido el tiempo y la empresa ha crecido, ahora cuenta con un local principal en el sector de La Condamine, una sucursal que está localizada en las calles Gaspar de Villarroel 2869 y Carabobo, sector de Santa Rosa y su Centro de Distribución está ubicado en las calles Mariana de Jesús 3335 y Cordovez; además cuenta con Venta Express por toda la provincia de Chimborazo.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Orígenes del cuadro de mando integral**

(Rios, 2007) En su publicación menciona:

Los Orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples Empresas: “medición de los resultados en la Empresa del futuro” El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera

estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al “Tableau de Bord”, que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la Empresa. (p.1)

### **2.2.2 Concepto de cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral según:

(Kaplan & Norton, 1996)

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. (p.7)

(Baraybar, 2010)

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (Pp.10-11)

(Niven, 2013)

Un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. (p.35)

### **2.2.3 Importancia del cuadro de mando integral**

El CMI implementa un modelo estructurado de indicadores que ayudarán a seleccionar las más relevantes ante una toma de decisiones. Las perspectivas en las cuales se involucra el CMI son las perspectivas:

- ✓ Perspectiva Financiera.
- ✓ Perspectiva Clientes.
- ✓ Perspectiva Procesos Internos.
- ✓ Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

### **2.2.4 Perspectiva financiera**

Kaplan & Norton (2009)

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros como la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

Arao (2011)

Los indicadores deben mostrar si la implementación y la ejecución de la estrategia organizacional contribuyen a mejorar los resultados de la rentabilidad, el rendimiento sobre la inversión, el flujo de caja, el rendimiento sobre el capital. (p 33)

Según Kaplan & Norton (2009)

**CUADRO No. 2**  
**INDICADOR DE LOS TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS**

TEMAS ESTRATEGICOS			
	CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCION DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE LOS ACTIVOS
Estrategia de la unidad de negocio	<b>Crecimiento</b>	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados  Inversiones (porcentajes de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	<b>Sostenimiento</b>	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)  Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	<b>Recolección</b>	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentajes de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, transacción) Throughput  Período de recuperación (Pay-back) Throughput

Fuente: Cuadro de Mando Integral  
Autor: Kaplan & Norton

### 2.2.5 Perspectiva clientes

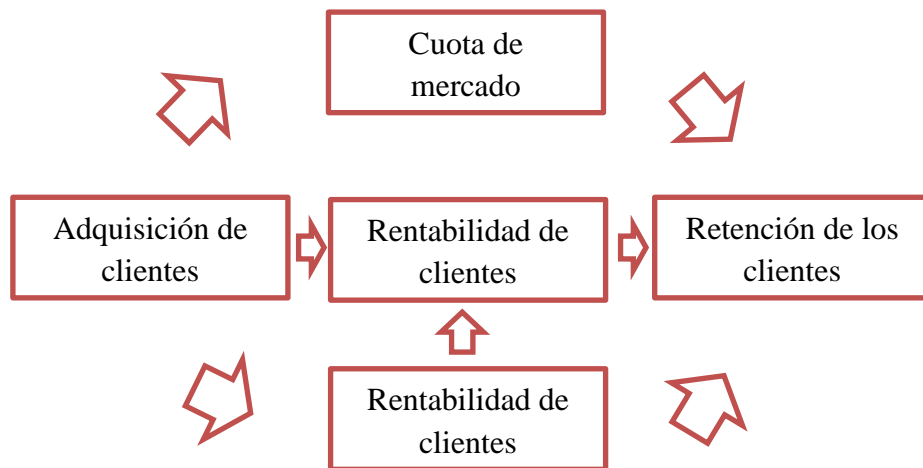
Kaplan & Norton (2009)

En la perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de los clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Arao (2011)

Los indicadores deben mostrar si sus productos y servicios son congruentes, por ejemplo, con la satisfacción del cliente, la puntualidad de entrega, la participación en el mercado, la retención de clientes y la adquisición de clientes potenciales. (p 33)

Kaplan & Norton (2009)



**GRAFICO No. 1**  
**LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**  
 Fuente: Cuadro de Mando Integral  
 Autor: Kaplan & Norton

**CUADRO No. 3**  
**INDICADORES CENTRALES**

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
<b>Incremento de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de los clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la

	que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Cuadro de Mando Integral  
Autor: Kaplan & Norton

### 2.2.6 Perspectiva procesos internos

Kaplan & Norton (2009)

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Arao (2011)

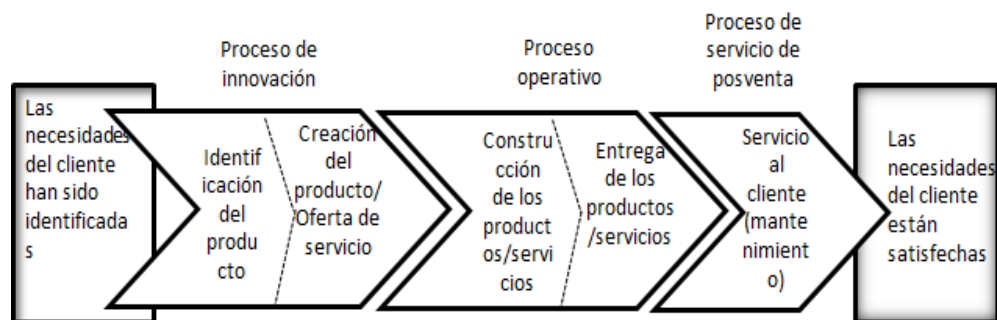
“Los indicadores deben mostrar si los procesos de calidad, productividad, logística y comunicación interna, entre otros, están alineados y si están creando valor”. (p 33)

Kaplan & Norton (2009)

## La cadena de valor del proceso interno

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno (ver gráfico 3). Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicios de posventa



**GRAFICO No. 2**

### **LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO. EL MODELO DE LA CADENA GENÉRICA DE VALOR**

Fuente: Cuadro de Mando Integral

Autor: Kaplan & Norton

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un proceso o servicio.



### **2.2.7 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Kaplan & Norton (2009)

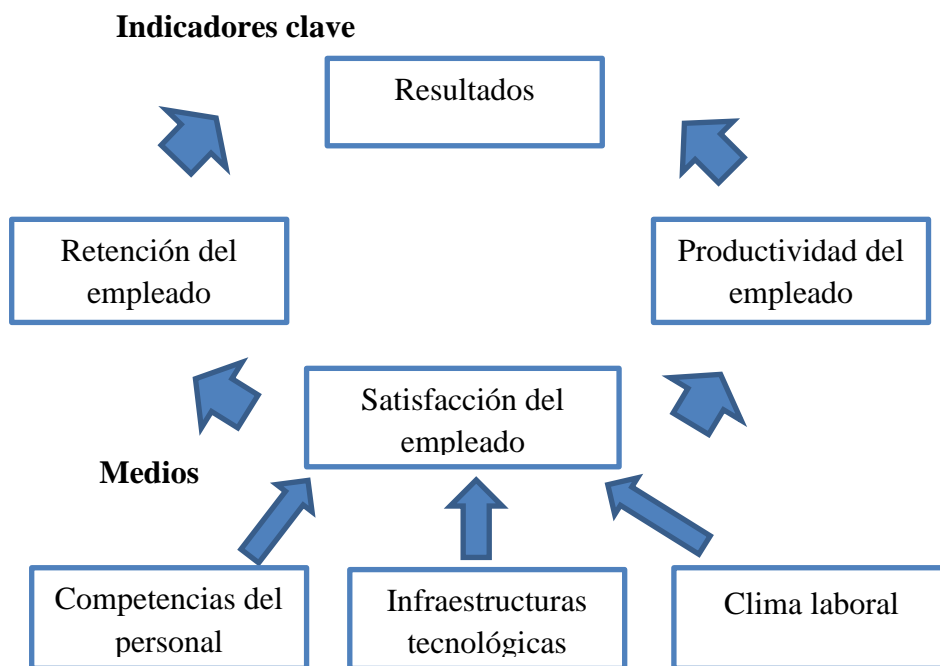
La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Arao (2011)

“Los indicadores deben mostrar si la organización puede aprender y desarrollarse a efecto de garantizar su crecimiento”. (p 33)

Kaplan & Norton (2009)

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I+D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura- personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.



**GRAFICO No. 3**

**LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE APRENDIZAJE Y  
CRECIMIENTO**

Fuente: Cuadro de Mando Integral  
Autor: Kaplan & Norton

## MAPA ESTRATÉGICO

Baraybar (2011)

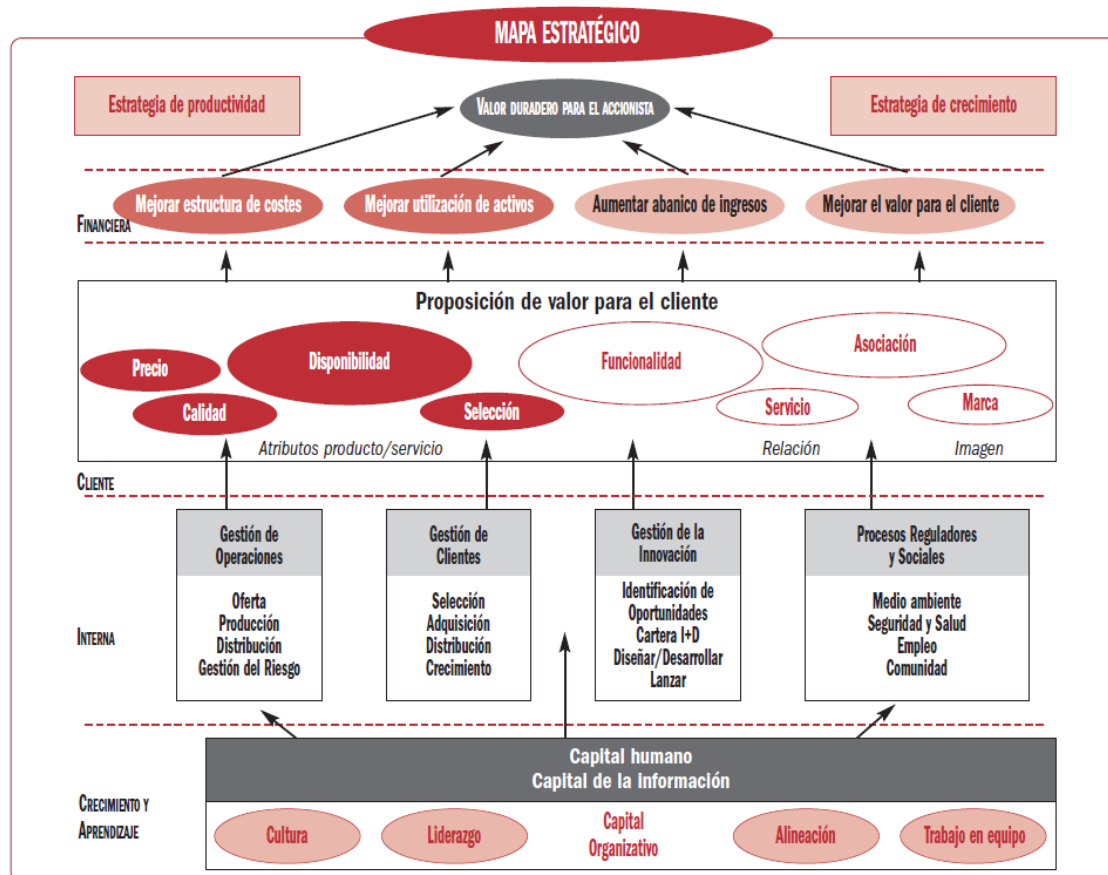
Es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (p. 25)

### Pasos para elaborar el Mapa estratégico

Antonio Francés (2006)

Para elaborar el mapa estratégico según el planteamiento de Kaplan y Norton (2004) se pueden seguir los siguientes pasos.

1. **Estrategia genérica y temas estratégicos.** La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.
2. **Perspectiva de accionistas:** Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.
3. **Perspectiva de clientes:** Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
4. **Perspectiva de procesos:** Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.
5. **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento:** Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas. (p. 251)



**GRAFICO No. 4**  
**EL MAPA ESTRATÉGICO**

**Fuente:** ECO3 Colecciones: El cuadro de Mando Integral

## 2.3 Indicadores de gestión

Estupiñan (2006)

“Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales”. (p.279)

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002)

“Es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización”. (p.39)

Los indicadores de gestión se clasifican en:

### **2.3.1 Indicadores de gestión de procesos**

Los indicadores de gestión de procesos son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

### **2.3.2 Indicadores de resultados por áreas**

Se basan en los resultados operativos y financieros de la gestión y muestran la capacidad administrativa del ente económico, para observar, evaluar y medir aspectos como:

- De la organización es los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.
- Arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- La información que sirva de base para la preparación de los indicadores (entre ellos resaltan: a) los ingresos y gastos frente a metas de presupuestos; b) cantidad de empleados y participación en el ingreso y el gasto; y c) tamaño y dimensión de la producción frente al sector económico al que pertenece y con otros sectores.

### **2.3.3 Indicadores estructurales (IE)**

Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios operativos y productivos.
- Unidades de organizaciones formales e informales que participan en la misión del ente económico.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el comportamiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

#### **2.3.4 Indicadores de recursos (IR)**

Estos indicadores tienen relación con la planificación de metas y objetivos, los cuales sirven para medir y evaluar.

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión
- Recado y administración de cartera
- Administración de los resultados lógicos

#### **2.3.5 Indicadores de procesos (IP)**

Se aplican a las funciones operativas de la organización, se relacionan con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos, en cuanto a:

- Extensión de las etapas de los procesos administración
- Extensión de las etapas de planeación
- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y sus comparaciones evolutivas

#### **2.3.6 Indicadores de personal (IPE)**

Presenta las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos, sirven para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas comparativas con otro sector
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios
- Comparación de servicios per cápita, reparación, rotación y administración de personal, tales como novedades y soluciones administrativas de las diferentes áreas

- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción

### **2.3.7 Indicadores de atención de quejas y reclamos (IAQR)**

Son los que se relacionan con el comportamiento en la prestación de servicio o venta de bienes del producto o del personal frente a los clientes externos ya sean personas naturales o jurídicas. Estos indicadores miden los siguientes aspectos de interrelación situacional y externa:

- El cumplimiento relativo a la interacción con su mercado externo (clientes, ciudadanos, usuarios, etc.)
- La velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente o futuro cliente.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Las transacciones con el público, relativo a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda satisfecha, etc.)
- La satisfacción permanente de los clientes.
- La calidad del servicio o de los productos.
- El número de quejas, atención y corrección.
- La existencia y la aplicabilidad de normas y reglamentos.
- El número de satisfacción o insatisfacciones sobre aquellos índices fundamentales, de rentabilidad y los índices de competitividad.

### **2.3.8 Indicadores de aprendizaje y adaptación (IAA)**

Se aplican a los relacionados con el personal interno, y a aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la prestación del servicio o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un futuro al logro de los objetivos de la empresa. Los indicadores que podrían ser aplicables, mostrarían:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudio y tareas de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.

- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.
- Corresponden al comportamiento del recurso humano dentro del proceso evolutivo, tecnológico, grupal y de entidad.

### **2.3.9 Indicadores de gestión, financieros.**

Son los que se basan en los datos del balance General y Estado de Resultados. No obstante se resumen aquí como orientación al analista que desee organizar una investigación no solamente dentro del contexto del análisis financiero, sino también dentro de la conveniencia de un análisis estructural general de una entidad o empresa con o sin ánimo de lucro, entidad oficial, semioficial, etc.

## **2.4 Marco conceptual**

### **Tableau Bord**

Franquesa (1991)

“Definimos como tablero de comando de un determinado cargo de una empresa, al conjunto de documentos que precisa necesaria y suficientemente para llevar el adecuado control de las misiones que tiene encomendada bajo su responsabilidad. Pueden existir tantos tableros de comando como responsabilidades existan en la empresa” (p 113)

### **Gestión**

Blanco (2012)

“Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los recursos obtenidos”. (394)



## **Estrategias**

Blanco (2012)

“Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos”. (p 406)

## **Rentabilidad**

Camino, Müller (1991)

“La rentabilidad es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos, sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido”. (p 23)

## **Cash flow**

Guzmán, Romero (2005)

“EL flujo de efectivo es un estado financiero que muestra los conceptos que varía la caja en un periodo determinado”. (p 157)

## **Costes (Costos)**

Sarmiento (2010)

“Es una inversión, que se hace directamente en el departamento de producción, en consecuencia es un valor recuperable e inventariable”. (p 11)

## **Roce**

Barrow (2002)

“Rendimiento sobre el capital invertido. Esta es la primera de desempeño en la mayoría de negocios”. (p 115)

### **Throughput (Rendimiento)**

Rodríguez (2003)

“Es el ritmo al cual se genera dinero mediante la transformación de los materiales en ingresos por ventas”. (p 5)

### **Costes (ABC)**

Zapata (2007)

“El costeo ABC determina que actividades se realizan en cada organización, cuánto cuestan y que valor agregan”. (p 436)

### **Apalancamiento**

Baena, (2010)

“Se puede definir apalancamiento, dado para la empresa, como la utilización de aquellos recursos económicos, propios o externos, que le permitan un incremento en la utilidad operacional y, por consiguiente, un mayor margen en el ingreso por acción”. (p 263)

### **I+D**

Innovación y Desarrollo

### **Capital intelectual**

Son capacidades y habilidades que tienen los empleados al momento de realizar su trabajo.

### **Eficiencia**

Maldonado (2011)

“La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles”. (p 86)

## **Eficacia**

Maldonado (2011)

“La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”. (p 85)

## **Empowerment**

Ronquillo (2006)

“El empowerment es una herramienta de la calidad total que los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo”. (p 97)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

El mejoramiento de la toma de decisiones empresariales, está determinado por la aplicación de indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa TOTALHOME.

#### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- Las bases teóricas, epistemológicas de los indicadores de gestión permitirá aplicar la metodología dentro de la investigación la cual conlleve a la solución de la problemática de la empresa.
- La aplicación de indicadores de gestión permite medir y evaluar las operaciones de la empresa para determinar el grado de eficiencia y eficacia mediante las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Con la implementación de la guía del cuadro de mando integral, los indicadores de gestión ayudarán a la toma de decisiones al empresario.

### **3.2 VARIABLES**

- **Variable Independiente**

Indicadores de gestión.

- **Variable Dependiente**

Decisiones empresariales.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación es cualitativa ya que se va realizar una investigación integra basándonos desde los directivos y empleados de la empresa, a la vez cuantitativa ya que se basará en procedimientos numéricos donde se realizará el análisis e interpretación de estados financieros.

### **3.3.1 Tipo de estudios de investigación**

- **Investigación de campo**

La investigación de campo se utilizará para la recolección de datos de la empresa donde se incurrirá a la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios de la cadena de negocios TOTALHOME.

- **Investigación bibliográfica o documental**

La investigación bibliográfica se utilizara para la recolección de bases teóricas y conceptuales, las cuales ayudarán a direccionar la investigación al problema que se va investigar.

- **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se utilizará por cuanto se realiza un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio.

### **3.3.2 Diseño de investigación**

Al no ser una investigación no experimental se procederá a realizar vistas a la cadena de negocios TOTALHOME, para recopilar información y de esta manera solventar el problema de investigación. Obteniendo información que permita realizar un análisis descriptivo para la posible solución del problema.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

- **Método analítico - Sintético**

Dentro del método analítico se manifiesta las causas referidas al tema a la que se va dar solución. Mediante el método sintético llegaremos a deducir los temas estudiados las cuales nos ayudaran a realizar conclusiones estructuradas.

- **Método inductivo - Deductivo**

Con el método inductivo analizaremos los diferentes departamentos y personas que inciden en el crecimiento de la empresa. Con el método deductivo permite examinar

todos los valores que conllevan a la aplicación de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral.

- **Técnica de la entrevista**

Mediante la técnica de la entrevista se procede a la recopilación de la información de la empresa ya sea estas: directivos, empleados.

- **Técnica de la encuesta**

Mediante la técnica de la encuesta utilizamos un listado de preguntas las cuales van a ser entregados al personal de la empresa.

- **Población y Muestra**

En esta investigación la muestra se conforma de todo el personal de la cadena de negocios TOTALHOME que está representado con un total de 15 personas, 5 administrativos y 10 operativos.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **4.1.1 Nombre de la empresa**

Cadena de Negocios TOTALHOME

#### **4.1.2 Misión**

Proveer de la mayor gama de electrodomésticos, muebles, motos, computadoras y más, a nuestros clientes actuales y potenciales manteniendo siempre un servicio de calidad envidiada por nuestros competidores, y buscando la satisfacción total de nuestros consumidores.

#### **4.1.3 Visión**

Ser la empresa líder en venta de electrodomésticos, muebles, motos, computadoras y más, con un servicio de calidad insuperable por nuestros competidores, logrando un posicionamiento en el mercado local y nacional caracterizado por conseguir la satisfacción total del cliente.

#### **4.1.4 Valores**

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

#### **4.1.5 Base Legal**

Distribuidora Johannita por ser un ente comercial se basa en las siguientes disposiciones legales:

- Servicios de Rentas Internas (LRTI)
- Normas ecuatorianas de contabilidad
- Código del comercio

## 4.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 4.2.1 Análisis Externo

Lerma, Kirchner Juárez (2012)

“Se encara de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización”. (p 53)

El análisis externo permite identificar las amenazas y oportunidades que proporciona el ambiente externo, para el debido funcionamiento de la empresa. Cabe recalcar que el ambiente externo es sumamente cambiante y no están definidas.

#### 4.2.1.1 Macro Ambiente

- **Factor Económico**
- **Producto interno bruto – PIB**

El producto interno bruto mide el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.

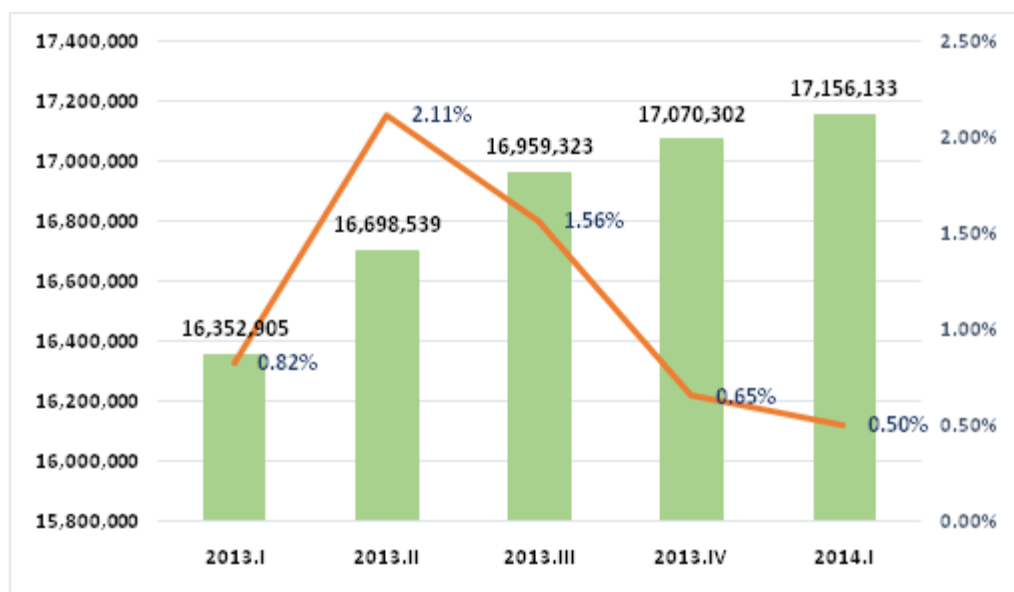


GRAFICO No. 5

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** María Cristina Aguirre



La economía ecuatoriana ha presentado un crecimiento no considerable en los últimos años, esto se debe a que habido una baja en del 2012 al 2014 del 3,9% esto conlleva a un decremento bajo.

Actualmente se están realizando cambios considerables impulsando una nueva estrategia, el objetivo es el cambio de la matriz productiva que va de la mano la ejecución de proyectos que impulsen el desarrollo del país. Se considera una oportunidad de impacto medio por cuanto la economía del país está estable y ayuda al poder adquisitivo de las personas

- **PIB Sectorial**

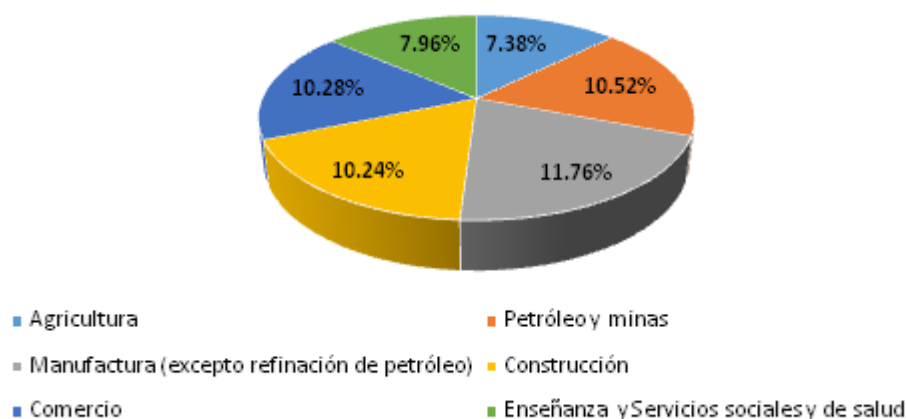
Es el aumento de la cantidad de bienes y servicios finales producidos en un país en un determinado tiempo, esto se lo clasifica por sectores de producción que son: Agricultura, Manufactura, Comercio, Petróleos y Minas, Construcción, Enseñanzas y servicios sociales y de salud.

### CUADRO No. 4 PIB POR SECTORES

Miles de Dólares de 2007	I Trimestre 2013	I Trimestre 2014	Tasa Variación Anual	Contribución al Crecimiento
Agricultura	\$ 1,208,994.00	\$ 1,265,393.00	4.66%	0.34%
Acuicultura y pesca de camarón	\$ 85,417.00	\$ 108,472.00	21.14%	0.11%
Pesca (excepto camarón)	\$ 109,468.00	\$ 107,072.00	-2.19%	-0.01%
Petróleo y minas	\$ 1,608,213.00	\$ 1,804,973.00	12.23%	1.20%
Refinación de Petróleo	\$ 129,869.00	\$ 157,233.00	21.07%	0.17%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	\$ 1,935,096.00	\$ 2,017,248.00	4.25%	0.50%
Suministro de electricidad y agua	\$ 376,107.00	\$ 349,431.00	-7.09%	-0.16%
Construcción	\$ 1,620,068.00	\$ 1,757,618.00	8.49%	0.84%
Comercio	\$ 1,699,695.00	\$ 1,768,216.00	3.74%	0.39%
Alojamiento y servicios de comida	\$ 289,325.00	\$ 319,082.00	10.28%	0.18%
Transporte	\$ 1,066,016.00	\$ 1,133,404.00	6.32%	0.41%
Correo y Comunicaciones	\$ 592,083.00	\$ 573,690.00	-3.10%	-0.11%
Actividades de servicios financieros	\$ 460,662.00	\$ 465,601.00	1.07%	0.03%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	\$ 1,013,897.00	\$ 1,108,712.00	9.35%	0.58%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	\$ 1,343,257.00	\$ 1,366,000.00	1.69%	0.14%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	\$ 998,283.00	\$ 1,081,143.00	3.29%	0.20%
Servicio doméstico	\$ 43,849.00	\$ 45,598.00	3.99%	0.01%
Otros Servicios *	\$ 1,107,897.00	\$ 1,140,312.00	2.93%	0.20%
Otros Elementos del PIB	\$ 664,759.00	\$ 646,935.00	-2.68%	-
<b>TOTAL PIB</b>	<b>\$ 16,352,905.00</b>	<b>\$ 17,156,133.00</b>	<b>4.91%</b>	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: María Cristina Aguirre



### GRAFICO No. 6

### PIB POR SECTORES

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: María Cristina Aguirre

El PIB exhibió un crecimiento de 4,91% con respecto al primer trimestre del año 2013. Los sectores que contribuyeron en mayor escala a este incremento anual fueron: Petróleo y Minas, 1,20%; Construcción, 0,84%; Actividades profesionales, técnicas y administrativas, 0,58%; y Manufactura, 0,50%. Esto quiere decir que en el paso de un año, los sectores antes mencionados han presentado una mayor solidez y han aportado a un mayor crecimiento económico.

- **Inflación**

La inflación es el incremento de los precios de los bienes y servicios. Cuando la inflación crece más que los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de las personas.

**CUADRO No. 5**  
**INFLACIÓN**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %

Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

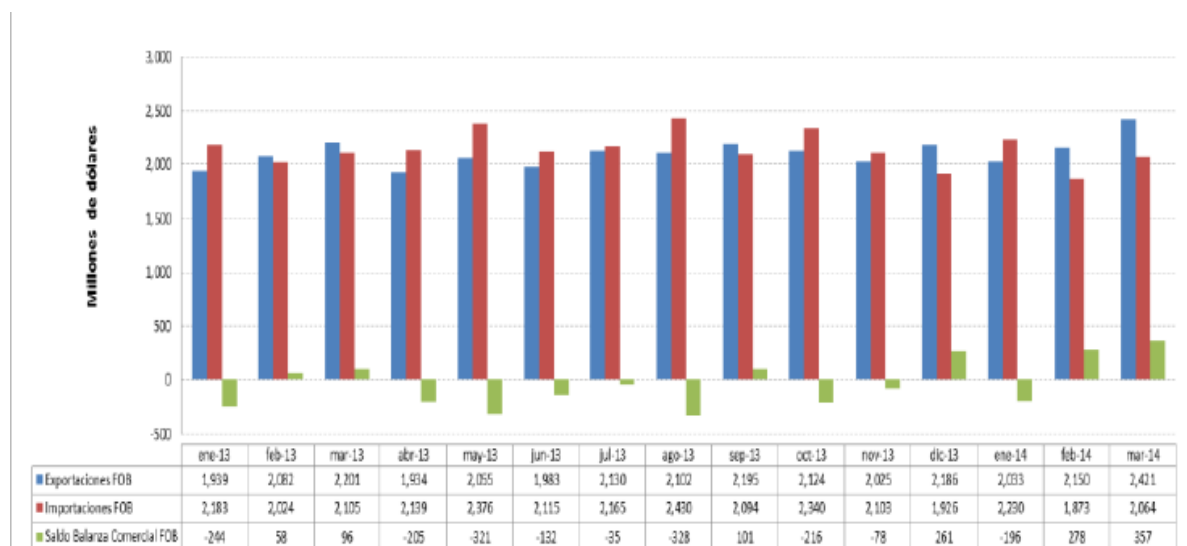
**Elaborado por:** Franklin Pérez

La inflación en nuestro país hasta octubre del 2014 se mantiene en un porcentaje de 3% a 4%, esto representa una amenaza de medio impacto para la cadena de negocios TOTALHOME, razón por la que no hay una estabilidad de costos y precios de ventas.

- **Balanza comercial**

“Es el saldo de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente en un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de un superávit; de lo contrario, de un déficit comercial”. (BCE.

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))



**GRAFICO No. 7**

**BALANZA COMERCIAL**

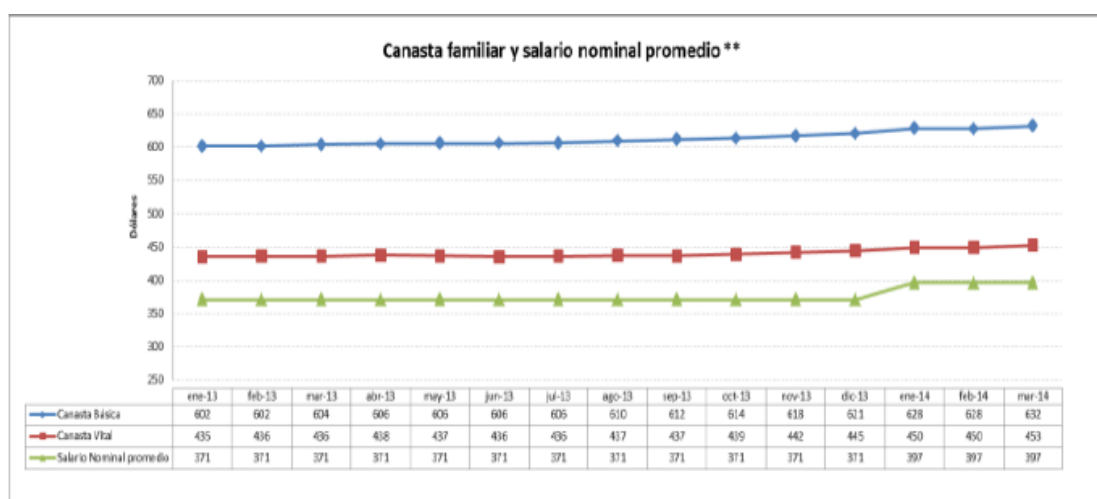
**Fuente:** Informe Macro social y económico (Observatorio Pyme)

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Para Marzo del 2014, la balanza comercial tiene un saldo positivo de 357 millones de dólares. Las exportaciones crecieron en un 9.9% y las importaciones decrecieron en un 9.9%, esto al comparar con los valores registrados entre Marzo 2014 y Marzo 2013.

- **Canasta familiar**

La canasta básica representa a los bienes y servicios que consumen los ecuatorianos en sus hogares, la canasta está compuesta por 75 productos que componen el consumo de un hogar de 4 miembros dentro de una familia.



**GRAFICO No. 8**

**CANASTA BASICA FAMILIAR**

**Fuente:** Informe Macro social y económico (Observatorio Pyme)

**Elaborado por:** Franklin Pérez

La canasta básica tiene un costo de \$. 642,85, el cual ha tenido una tendencia de crecimiento, esto indica que de acuerdo a que pasen los meses tendrá un incremento y por ende el salario de los habitantes ecuatorianos crecerá.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés activa es la que reciben las instituciones que realizan intermediación financiera por la demanda de créditos que se les otorga al sector corporativo.

**CUADRO No. 6**  
**TASA DE INTERÉS**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

Al 31 de octubre del presente año se ve un pequeño aumento en los porcentajes que reciben las instituciones del sector financiero, esto indica que los créditos que se otorgan son más destinados a la producción. Esto atrae como un impacto medio porque la empresa necesita realizar inversiones, ya sean estas en instalaciones, adquisiciones de nuevos productos, innovaciones tecnológicas, y al momento de endeudarse el costo de financiamiento vendría a ser alto.

- **Factor Político Legal**

El entorno político está conformado por leyes, grupos de presiones que influyen a las organizaciones y personas dentro de una sociedad. Dentro del factor político legal se debe destacar las reformas al código de trabajo que son:

Según código de trabajo menciona.

1. **Decimos sueldos.-** Con esta medida se busca aumentar la liquidez en el país.
2. **Sindicatos Sectoriales.-** Se busca que todos los trabajadores del país pertenezcan a un sindicato, por lo que se crearán sindicatos nacionales por áreas de trabajo.
3. **Mujer embarazada.-** Se busca que en caso de despido intempestivo de mujeres en gestación, la indemnización sube al equivalente de dos años de remuneraciones.
4. **Renuncias.-** El proyecto busca que los trabajadores del sector privado reciban indemnizaciones similares a las de uno del sector público por su renuncia voluntaria.
5. **Minería a gran escala.-** Cambio en la jornada de trabajo, hay propuestas de algunos sectores de la comunidad para que las jornadas de trabajo en empresas dedicadas a la minería a gran escala sean de ocho horas diarias.
6. **Definición del trabajo.-** Los sectores informales están incluidos. Los trabajos no remunerados como el de las amas de casas entrarán en esta categoría. Los trabajadores independientes o autónomos, como pequeños agricultores, pescadores obreros de construcción serán tomados en cuenta en el nuevo Código de Trabajo.
7. **Cargos de confianza.-** Los altos cargos no tienen horas. En el proyecto se establece que el no pago de horas extras por altos cargos solamente se limitará a directivos que tengan remuneraciones de más de siete remuneraciones básicas unificadas o más.

- 8. Proveedores externos.-** Comedor, almacén y guarderías. Se elimina la obligación de la empresa de tener sus instalaciones dispensarios médicos, comedores, y almacenes; esos servicios deben ser provistos a través de convenios. También es obligatorio implementar guarderías en las empresas pero ese servicio deberá ser compensado con convenios o reconocido en el salario.
- 9. Trabajo artesanal.-** Apéndices recibirán los décimos. Actualmente los operarios y aprendices artesanales no tienen derecho a percibir ni los décimos sueldos ni utilidades. Bajo el precepto de a igual trabajo igual remuneración, los operarios artesanales serán remunerados al igual que toda y todo trabajador, percibiendo las decimotercera y decimocuarta remuneraciones y utilidades.
- 10. Jubilación patronal.-** Nuevas bonificaciones y nuevas figuras. Se sustituye la Jubilación Patronal y la bonificación por desahucio, y se crea la bonificación por terminación de contratos a plazo fijo, plazo excepcional, doméstico e indefinido, que beneficia a estos trabajadores, sin consideración a su tiempo de servicios en la empresa.
- 11. Paro de actividades.-** Regulación del derecho a la huelga de empleados. Con la propuesta se pretende que la ejecución de este derecho se lo haga sin la entrega de instalaciones y se pueda realizar fuera de las mismas, con el fin de precautelar la integridad de los trabajadores y a su vez evitar que no haya peligro de desmanes o daños en las instalaciones de la empresa o fábrica.
- 12. Trabajos eventuales.-** Con el contrato eventual discontinuo cambiará. Para el pago de horas extras, el cálculo se basará en la ley y estas no pueden pasar de las 240 horas laborables al mes, en caso de ser jornadas superiores deberá pagarse lo correspondiente. La afiliación y pago al IESS se acogerá al mecanismo definido para el contrato de jornada parcial permanente.
- 13. Oralidad de juicios.-** Nuevos tipos de procedimientos. En la actualidad los juicios laborales demoran entre tres y cinco años. Al establecer la oralidad de los juicios, al igual que en el proyecto del Código Penal Integral, se busca agilizar los procesos y que duren hasta tres meses.
- 14. Trabajos remotos.-** Nuevas modalidades en el trabajo. En el nuevo Código se incluirán nuevas modalidades de trabajo remoto en ciertas profesiones.
- Este tipo de trabajo ya es reconocido en varias partes del mundo e incluso es una práctica corriente en varias empresas del país.



- El trabajo en domicilio se ejecuta desde el lugar de residencia del trabajador. No es necesaria la vigilancia o supervisión inmediata del empleador, utilizando materiales propios del trabajador o suministrados por el empleado. Aquí entran los trabajos de sastrería, zapatería, carpintería, diseño gráfico, imprenta, u otros que son parte de ciertos procesos productivos.
- El teletrabajo se realiza a distancia o fuera de los locales de trabajo mediante la utilización de tecnologías de la información y la comunicación con herramientas suministradas por el empleador, bajo su supervisión a través de estos medios, como call center, educación a distancia, editores en medios de prensa.

Al estar en constantes cambios y regulaciones para la empresa TOTALHOME es una amenaza de medio impacto ya que en la Asamblea Nacional se crean proyectos en busca de generar más impuestos que afecten al sector comercial afectando el poder adquisitivo de las personas.

- **Factor Sociocultural**

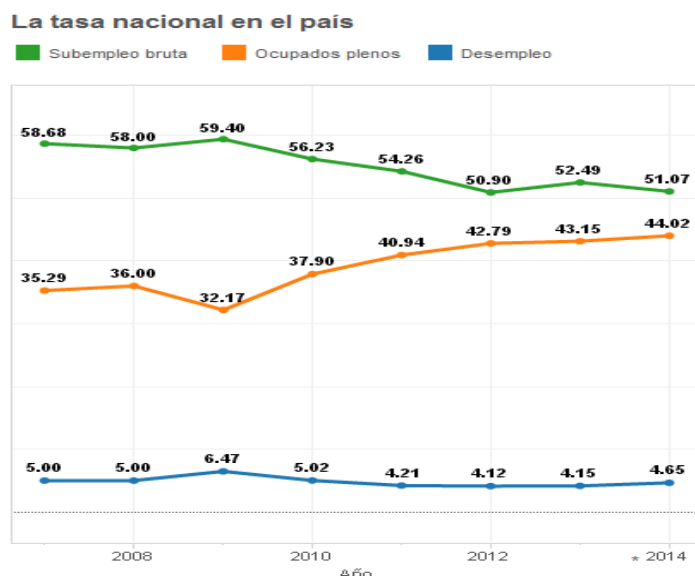
En la dimensión sociocultural está determinado por factores culturales y sociales las cuales están determinadas por el comportamiento, creencias, actitudes y estilos de vida de las personas que forman el mercado.

Para la cadena de negocios TOTALHOME, el factor sociocultural está considerado como una oportunidad, ya que la empresa ofrece productos para cualquier tipo de clientes, viendo los gustos y preferencias del mercado, permitiendo conservar a los clientes y asegurar la fidelidad de los mismos.

- **Factor Demográfico**

- ✓ **Desempleo**

El desempleo es el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) que viven desocupadas (sin trabajo).



**GRAFICO No. 9**

**CIFRAS DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR**

**Fuente:** INEC /PA; EL COMERCIO

**Elaborado por:** Franklin Pérez

El desempleo en los últimos años continua bajando actualmente se encuentra en 4,65 comparando desde el año 2010, esto ayuda a que haya un poder adquisitivo de las familias. Esto constituye un impacto una amenaza de medio impacto ya que no es estable el desempleo en nuestro país.

- **Factor Tecnológico**

El análisis de la dimensión tecnológica es de gran importancia para la cadena de negocios TOTALHOME, al incrementar nuevos artículos tecnológicos de punta y última generación permite que la empresa sea competitiva y así incrementar el volumen de ventas, incrementar nuevos mercados, obteniendo una ventaja competitiva ante la competencia.

Para la cadena de negocios TOTALHOME, el factor tecnológico es considerado como una oportunidad ya que el mismo ayudara a ofertar un servicio ágil y oportuno que satisfagan las necesidades de los clientes, asimismo permitirá realizar operaciones, transacciones comerciales al tiempo real.

#### 4.2.1.2 Micro Ambiente

- **Clientes**

Los clientes son personas internas o externas que adquieren un producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades.

La cadena de negocios TOTALHOME, cuenta al momento con un número considerable dentro del mercado los cuales ha adquirido los productos que ofrece la empresa.

- **Proveedores**

Los proveedores de la cadena de negocios TOTALHOME ofrecen una variedad de productos, por lo cual la misma tiene contactos con diferentes proveedores a nivel nacional, tales como:

**CUADRO No. 7**  
**PROVEEDORES**

<b>NÚMERO</b>	<b>PROVEEDORES</b>
1	MABE ECUADOR S.A.
2	MERCANTIL DISMAYOR S.A.
3	CHAIDE & CHAIDE
4	ELECTROLUX C.A.
5	ECUACOLCHONES
6	GERARDO ORTIZ & HIJOS CIA. LTDA.
7	COMERCIALIZADORA JCEV CIA. LTDA.
8	MARCIMEX S.A.

**Fuente:** Cadena de Negocios TOTALHOME

**Elaborado por:** Franklin Pérez

- **Competencia**

La competencia son las empresas que ofertan los mismos productos o similares a las de la cadena de negocios TOTALHOME y está conformado por:

**CUADRO No. 8**  
**COMPETENCIA**

NÚMERO	COMPETENCIA
1	ELECTRO BAHÍA CIA. LTDA.
2	ALMACENES JÁCOME
3	ALMACENES BUEN HOGAR
4	ALMACENES LA GANGA
5	COMANDATO
6	ARTEFACTA
7	ALMACENES JAHER
8	ALMACENES HIDALGO
9	ALMACENES ZURITEX
10	COMERCIAL MACHADO
11	COMERCIAL VERÓNICA

**Fuente:** Análisis de la competencia

**Elaborado:** Franklin Pérez

**CUADRO No. 9**  
**MATRIZ DEL PERFIL EXTERNO**

Código	Factor	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
	<b>MACRO AMBIENTE</b>					
<b>PEFE</b>	<b>Factor Económico</b>					
PEFE	Producto Interno Bruto				x	
PEFES	Producto Interno Bruto Sectorial				x	
PEFE	Inflación		x			
PEBC	Balanza Comercial				x	
PEFE	Canasta Básica Familiar	x				
PEFE	Tasa de Interés		x			
PEFE	Desempleo		x			
<b>PEFPL</b>	<b>Factor Político Legal</b>					
PEFPL	Servicio de Rentas Internas			x		
PEFPL	Ministerio de Relaciones Laborales			x		
PEFPL	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social			x		
<b>FEFS</b>	<b>Factor Sociocultural</b>					
FEPS	Productos para todo tipo de clientes					x
<b>PEFD</b>	<b>Factor Demográfico</b>					
PEFD	Crecimiento de la población de Riobamba				x	
<b>PEFT</b>	<b>Factor Tecnológico</b>					
PEFT	Tecnología de Punta y de última generación					x
	<b>MICRO AMBIENTE</b>					
<b>PECE</b>	<b>Clientes Externos</b>					
PECE	Número de clientes fijos				x	
<b>PEPR</b>	<b>Proveedores</b>					
PEPR	Proveedores a nivel nacional				x	
<b>PECO</b>	<b>Competencia</b>					
PECO	Alto Nivel de competitividad	x				
	<b>TOTAL</b>	2	3	3	6	2
	<b>PORCENTAJE</b>	12,5%	18,7 5%	18,7 5%	37,5 %	12,5%

**Fuente:** Texto Básico Planificación Estrategia Dr. Roció Samaniego

**Elaborado por:** Franklin Pérez

## **Análisis**

Del 100% de los factores estratégicos externos, el 12,5% corresponde a grandes amenazas, el 18,7% del análisis estratégico externo corresponde a amenazas, el 18,7% corresponde al análisis estratégico en equilibrio, el 37,5% del análisis estratégico externo corresponde a oportunidades, el 12,5% corresponde en el análisis estratégico externo a las grandes oportunidades.

Al realizar la matriz del perfil estratégico podemos observar que las oportunidades son mayores a las amenazas, razón por la cual la cadena de negocios sacará el mayor provecho para contrarrestar al medio externo.

### **4.2.2 Análisis Interno**

Lerma, Kirchner Juárez (2012)

“Consiste en estudiar a fondo los rubros y actividades que son controlables por la organización”. (p 51)

- **Capacidad Directiva**

La cadena de negocios TOTALHOME, está en constante crecimiento y tiene 10 años de experiencia en el mercado, dedicándose a la comercialización de electrodomésticos, línea de muebles y motos, brindando productos de calidad. La empresa cuenta con un organigrama establecido.



**GRAFICO No. 10**

### **ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL**

**Fuente:** Cadena de Negocios TOTALHOME

- **Capacidad Competitiva (Comercialización)**

La cadena de negocios TOTALHOME, tiene un portafolio de productos las cuales son: variedad en electrodomésticos, línea de muebles y motos, en las mejores marcas y modelos reconocidos por el país, dedicando una labor fuerte en cuanto a la atención a los clientes del sector indígena y satisfaciéndoles sus necesidades.

- **Capacidad Financiera**

La cadena de negocios TOTALHOME, tiene una buena liquidez y rentabilidad, esto se da a que tiene una cartera de clientes amplia y una recuperación de los créditos concedidos por los productos vendidos.

- **Capacidad Tecnológica e infraestructura**

La cadena de negocios TOTALHOME, cuenta con instalaciones propias, con un edificio recién inaugurado, las cuales ayudan a aumentar la capacidad de incrementar los productos y el espacio requerido para la atención al cliente.

Cuenta con la tecnología de punta ya que se esmera en tener productos de última generación y de punta, conservándolos durante un semestre, ya que el mercado así lo requiere.

- **Capacidad de Talento Humano**

El Talento Humano o colaboradores son los que prestan sus servicios dentro de la cadena de negocios TOTALHOME. El personal de la empresa no cuenta con un departamento personal de talento humano porque el departamento administrativo realiza el control respectivo. Se realiza un proceso de selección del personal, el personal de la empresa esta capacitad, motivado.



**CUADRO No. 10**  
**MATRIZ DEL PERFIL INTERNO**

Código	Factor	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
<b>PICA</b>	<b>Capacidad Administrativa</b>					
PICA	Organigrama establecido				x	
PICA	El personal conoce sus funciones				x	
PICA	No tiene una planificación estratégica	x				
PICA	Tiene Misión y Visión				x	
PICA	Establece Objetivos y Estrategias				x	
<b>PICC</b>	<b>Capacidad Competitiva o Comercialización</b>					
PICC	Realiza promoción y publicidad				x	
PICC	Se realizan investigaciones de mercado				x	
PICC	Los productos están máximo de seis meses					x
PICC	Evolución de participación de mercado				x	
<b>FICF</b>	<b>Capacidad Financiera</b>					
FICF	Decisiones ágiles en cuanto a inversión y financiamiento				x	
FICF	Liquidez				x	
FICF	Rentabilidad					x
FICF	Eficiencia y eficacia en el uso de los recursos		x			
<b>PICTI</b>	<b>Capacidad Tecnológica e infraestructura</b>					
PICTI	Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas				x	
PICTI	Despacho y entrega oportuna				x	
PICTI	Eficiencia en el control de calidad		x			
PICTI	Buena relación entre la empresa y proveedores				x	
PICTI	Recursos para realizar investigación y desarrollo				x	
<b>PICTH</b>	<b>Capacidad de Talento Humano</b>					
PICTH	No cuenta con un personal de Talento Humano		x			
PICTH	El personal está capacitado				x	
PICTH	El personal está motivado				x	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>4,76%</b>	<b>14,29%</b>	<b>0%</b>	<b>71.43%</b>	<b>9.52%</b>

**Fuente:** Texto Básico Planificación Estrategia Dr. Roció Samaniego

**Elaborado por:** Franklin Pérez

### **Análisis:**

Del 100% de los factores estratégicos internos, el 4,76% corresponde a grandes debilidades, el 14,29% del análisis estratégico interno corresponde a debilidades, el 0% corresponde al análisis estratégico en equilibrio, el 71,43% del análisis estratégico interno corresponde a las fortalezas, el 9,52% corresponde en el análisis estratégico interno a las grandes fortalezas.

Al realizar la matriz del perfil estratégico interno podemos observar que las fortalezas son mayores a las debilidades, razón por la cual la cadena de negocios podrá contrarrestar toda dificultad que exista en la misma.

### **4.2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA, permite diagnosticar y relacionar:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

**CUADRO No. 11**  
**MATRIZ FODA DE LA CADENA DE NEGOCIOS TOTALHOME**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Organigrama establecido	1. No tiene una planificación estratégica
2. El personal conoce sus funciones	2. No hay eficiencia y eficacia en el uso de los recursos
3. Tiene Misión, Visión, Objetivos y Estrategias	3. No hay eficiencia en el control de calidad
4. Realiza promoción y publicidad	4. No cuenta de un personal de talento humano
5. Se realizan investigación de mercado	5. No se ha establecido sistemas de sanciones e incentivos
6. Los productos están máximo 6 meses	
7. Evolución de participación de mercado	
8. Decisiones ágiles en cuanto a inversión y financiamiento	
9. La empresa tiene una buena liquidez	

10. La empresa goza de una muy buena rentabilidad 11. Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas 12. Despacho y entrega oportuna 13. Buena relación ente la empresa y proveedores 14. Recursos para realizar investigación y desarrollo 15. El personal está capacitado y motivado	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Evolución y crecimiento de los clientes. 2. Considerable crecimiento de la población. 3. Proveedores con marcas reconocidas 4. Tecnología de punta. 5. Incorporación de nuevos productos de última tecnología. 6. Vinculación en los eventos cristianos de la población Evangélica de Chimborazo.	1. Fuerte competencia en cuanto a los productos que se ofertan en el mercado. 2. Macro Legal y jurídico inestable. 3. Alto índice de desempleo en el país. 4. Disminución del poder adquisitivo de las personas. 5. Alta tasa de interés. 6. Creación e incremento de impuestos

**Fuente:** Cadena de Negocios TOTALHOME

**Elaborado por:** Franklin Pérez

**CUADRO No. 12**

**MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DE LA CADENA DE NEGOCIOS TOTALHOME**

<b>FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evolución y crecimiento de los clientes.</li> <li>2. Considerable crecimiento de la población de Riobamba.</li> <li>3. Proveedores con marcas reconocidas.</li> <li>4. Tecnología de punta.</li> <li>5. Vinculación en los eventos cristianos de la población Evangélica de Chimborazo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte competencia.</li> <li>2. Macro jurídico inestable.</li> <li>3. Bajo poder adquisitivo de las personas.</li> <li>4. Alta tasa de interés.</li> <li>5. Creación e incremento de impuestos.</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza promoción y publicidad.</li> <li>2. Se realizan investigación de mercado.</li> <li>3. Renovación de productos semestralmente.</li> <li>4. Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.</li> <li>5. La empresa goza de una muy buena rentabilidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la publicidad en medios de comunicación.</li> <li>• Captar nichos de mercado en función de la población de Riobamba.</li> <li>• Mantener a los proveedores para mantener la política de renovación de productos.</li> <li>• Aprovechar las instalaciones de la empresa para la ampliación de nuevos productos.</li> <li>• Aprovechar las alianzas estratégicas con las organizaciones cristianas ofreciendo los productos que ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los productos que ofrece TOTALHOME, con relación a la competencia.</li> <li>• Averiguar el marco jurídico vigente con el fin de tomar acciones adecuadas.</li> <li>• Desarrollar pagos más convenientes para los clientes.</li> <li>• Ofrecer productos a crédito más bajo que de las instituciones financieras.</li> <li>• El departamento financiero tomar decisiones oportunas en cuanto a la creación e incremento de impuesto con el fin de salvaguardar la finanzas de la empresa.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia DO</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de una planificación estratégica.</li> <li>2. Bajo eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.</li> <li>3. Escaso control de calidad.</li> <li>4. No cuenta con una unidad de talento humano.</li> <li>5. No posee un reglamento de sanciones e incentivos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar planes estratégicos con el fin de mejorar la gestión empresarial.</li> <li>• Implementar un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa realizar su control de todos los procesos.</li> <li>• Realizar planes de capacitación permanentes para los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar el impacto de la competencia ofreciendo nuevos productos a precios más bajos.</li> <li>• Establecer políticas de regulación en cuanto a las sanciones e incentivos.</li> </ul>

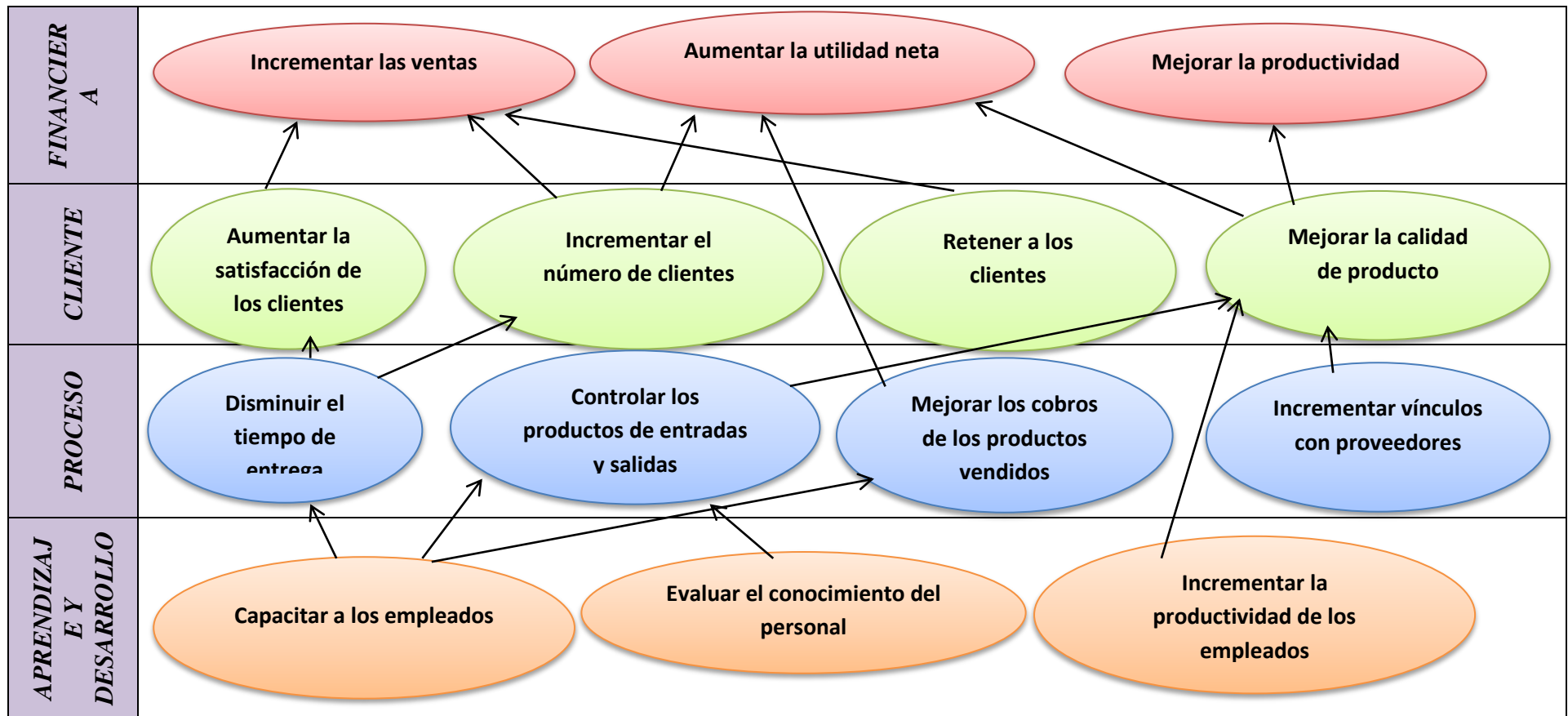
**Fuente:** Cadena de Negocios TOTALHOME

**Elaborado por:** Franklin Pérez

### **4.3 MAPA ESTRATÉGICO**

Para la generación de los indicadores se necesita realizar el mapa estratégico; razón por la cual en la investigación se presenta el mapa estratégico de la cadena de negocios TOTALHOME. En el mapa se presentan las estrategias de cada una de las perspectivas que proporciona el cuadro de mando integral.

Está construido en cuatro perspectivas: Aprendizaje y Crecimiento, que presentan los recurso intangibles de la empresa como el talento humano con los que debe contar TOTALHOME; Procesos Internos, que plasma aquellos procesos claves para el éxito de la estrategia de la empresa; Clientes, es donde se define la imagen y el valor que deben entregarse al cliente con los productos que se ofrece; y finalmente la financiera, que representa la gestión de los recurso financieros.



**GRAFICO No. 11**  
**MAPA ESTRATÉGICO**  
**Fuente:** Kaplan y Norton Gestión 2000  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

#### **4.4 INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Los indicadores que se selecciona para la cadena de negocios TOTALHOME, proporcionan información relevante para la toma de decisiones, realizando acciones correctivas, preventivas y planes de contingencia las cuales lleven al mejoramiento de la empresa. Los indicadores permitirán realizar monitoreo a todos los aspectos que conlleven al éxito o al fracaso de los objetivos y estrategias lineadas garantizando el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Estos deben ser analizados por el responsable de la gestión empresarial, tomando en cuenta que se cumpla con la meta establecida.

Dentro de los indicadores seleccionados para la cadena de negocios TOTALHOME, está basada en la metodología del cuadro de mando integral, las cuales tenemos

##### **4.4.1 Indicadores desde la perspectiva Financiera**

ESTRATEGIA	Incremento de Ventas
INDICADOR	Porcentaje de incremento de ventas anuales.
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento o decremento de las ventas en un periodo determinado y la eficacia con los que se logran los objetivos.
META	Incrementar hasta un 25% los productos que ofrece la empresa.
FORMULA	$\text{Ventas año actual} / \text{Ventas año anterior}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe Financiero
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados



ESTRATEGIA	Aumentar utilidad neta
INDICADOR	Margen de utilidad neta
DESCRIPCIÓN	Mide el incremento o la disminución de la utilidad con relación a los periodos anteriores.
META	Incrementar hasta el 2.5% de utilidad neta.
FORMULA	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ingresos}) \times 100$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe Financiero
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultados

ESTRATEGIA	Mejorar la productividad
INDICADOR	Índice de ingresos generados por empleado
DESCRIPCIÓN	Mide la productividad de los ingresos generados por cada empleado y la eficiencia con los que se logran los objetivos.
META	50%
FORMULA	$\text{Ingresos Totales año vigente} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo y Jefe Financiero
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Estado de Resultado

#### 4.4.2 Indicadores desde la perspectiva de los clientes

ESTRATEGIA	Aumentar la satisfacción de los clientes
INDICADOR	Índice de satisfacción de los clientes
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los clientes de los productos ofrecidos.
META	El 100% de satisfacción.
FORMULA	Número de clientes satisfechos/ Total de clientes.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Cada dos años.
RESPONSABLE	Mercadeo
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Investigación de mercado

ESTRATEGIA	Incrementar el número de clientes
INDICADOR	Porcentaje de nuevos clientes
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de incremento de nuevos clientes a la empresa.
META	Aumentar el número de clientes hasta un 60%
FORMULA	$\frac{\text{Número de clientes año 1} - \text{Número de clientes año 0}}{\text{Número de clientes año 0}}$
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Mercadeo
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.

ESTRATEGIA	Retener a los clientes
INDICADOR	Mantenimiento de clientes actuales
DESCRIPCIÓN	Expresa el porcentaje de la conservación de los clientes existentes.
META	Retención en un 100%
FORMULA	Clientes que vuelven a comprar/ Total de clientes del año anterior.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo y Mercadeo
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los clientes.

ESTRATEGIA	Mejorar la calidad de producto.
INDICADOR	Porcentaje de atención de quejas.
DESCRIPCIÓN	Mide el valor de las quejas de los clientes de las fallas de los productos.
META	Hasta un 90%.
FORMULA	Total quejas recibidas/Total quejas atendidas.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Jefe Administrativo y Mercadeo.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Clientes.

#### 4.4.3 Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos

ESTRATEGIA	Disminuir de tiempo de entrega.
INDICADOR	Cumplimiento de entrega a clientes.
DESCRIPCIÓN	Eficiencia en los procesos entregando oportunamente los productos a tiempo real.
META	Disminuir al 100% el incumplimiento de las entregas.
FORMULA	Total pedidos no entregados a tiempo/ Total de pedidos despachado.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
RESPONSABLE	Supervisores de almacén.
FUENTE DE DATOS	Planificación y evaluación de los procesos.

ESTRATEGIA	Controlar los productos de entradas y salida.
INDICADOR	Porcentaje de productos con fallas
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje real de los productos con fallas que ingresan y salen de la empresa.
META	Controlar al 90% de los productos con fallas.
FORMULA	Número de productos con fallas/ Total artículos ingresados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral.
RESPONSABLE	Supervisores de almacén.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje
FUENTE DE DATOS	Portafolio de productos

ESTRATEGIA	Mejorar los cobros de los productos vendidos.
INDICADOR	Cobranzas vía llamadas.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cobros de los productos vendidos a los clientes.
META	Hasta el 80%.
FORMULA	Nº llamadas efectivas/ Nº llamadas Totales.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Mensual.
RESPONSABLE	Supervisora de cobranza y recuperación de cartera.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Cartera de clientes.

ESTRATEGIA	Incrementar vínculos con proveedores.
INDICADOR	Índice de satisfacción del proveedor.
DESCRIPCIÓN	Mide la satisfacción empresa-proveedor en la adquisición de los productos.
META	Satisfacción al 100%.
FORMULA	Encuesta a los proveedores.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Jefe Administrativo y Financiero.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Listado de Proveedores.

#### 4.4.4 Indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

ESTRATEGIA	Capacitar a los empleados.
INDICADOR	Índice de empleados capacitado.
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo.
META	Capacitar el 100% de los empleados.
FORMULA	Número de empleados capacitados/ Total de empleados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Jefe Administrativo.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de empleados.

ESTRATEGIA	Evaluar el conocimiento del personal.
INDICADOR	Evaluación al personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el desempeño de los empleados en la empresa.
META	Aumentar el conocimiento al 100%.
FORMULA	Exámenes de conocimiento a los empleados con el fin de conocer el nivel de conocimiento de los empleados.
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Semestral.
RESPONSABLE	Jefe Administrativo.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Empleados.

ESTRATEGIA	Incrementar la satisfacción del personal.
INDICADOR	Índice de satisfacción del personal.
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de satisfacción de los empleados.
META	En un 100%.
FORMULA	Encuesta a los empleados
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Anual
RESPONSABLE	Jefe Administrativo.
UNIDADES DE MEDIDA	Porcentaje.
FUENTE DE DATOS	Base de datos de los empleados.

#### **4.5 PROPUESTA DE PLAN DE ACCIONES**

La implementación de los indicadores concluye con esta fase con el plan de acción para cada estrategia establecido. Las decisiones generales se concretan en las acciones que se presenta a continuación.

## Plan de acciones

Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
Perspectiva Financiera			
1. Incrementar las ventas			
Incrementar el marketing. (Promoción y publicidad)	Jefe de Marketing y Ventas.	Hasta un 90%.	Cada 3 meses.
Diversificar portafolio de productos.	Jefe administrativo; Supervisoras de almacén	Al 100%.	Semestral.
Ofrecer servicios de postventa.	Jefe administrativo; Personal de ventas.	Al 80%	Semestral.
2. Aumentar la utilidad neta.			
Establecer un plan de compras.	Jefe administrativo y financiero.	Reducir el costo hasta un 10%	Semestral.
Realizar un estudio de proveedores que ofrezcan productos a menor costo.	Jefe Financiero.		Anual
3. Mejorar la productividad.			
Realizar capacitaciones y motivaciones a los empleados.	Jefe Administrativo	Al 100%	Anual.



Iniciativa	Responsable	Meta	Tiempo
<b>Perspectiva Clientes</b>			
<b>1. Aumentar la satisfacción de los clientes.</b>			
Realizar encuestas de satisfacción de los clientes.	Jefe de marketing.	Al 60%	Anual.
Realizar un estudio de factibilidad de la creación de un centro de atención empresarial.	Jefe de marketing.	Tener un Centro de atención empresarial.	3 años.
Reducir el término de entrega de los productos.	Jefe de ventas y bodega.	Al 100%.	Permanente.
<b>2. Incrementar el número de clientes.</b>			
Ofrecer productos de calidad a menor costo que la competencia.	Jefe de marketing y ventas.	Al 60%.	Permanente.
Programa de incentivos y descuentos por primera compra.	Jefe administrativo y ventas.	Al 70%	Permanente.
<b>3. Retener a los clientes.</b>			
Mejorar el servicio al cliente.	Personal de ventas.	Al 100%.	Trimestral.
Proveer productos según los gustos y preferencias de los clientes.	Jefe de marketing y personal de ventas.	Al 90%	Semestral.
<b>4. Mejorar la calidad del producto.</b>			
Creación de buzón de sugerencias para conocer las quejas de los clientes.	Jefe administrativo y ventas.	Tener un buzón de quejas.	Al instante.
Realizar un estudio para implementar un sistema de gestión de calidad	Jefe administrativo.	Implementar un SGC.	A 3 años.

<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>			
<b>1. Disminuir el tiempo de entrega.</b>			
Creación de mapas de entrega de despacho para reducir el tiempo de entrega de los productos.	Jefe Administrativo.	Mapa de entrega de productos.	En 3 meses.
<b>2. Controlar los productos de entradas y salidas.</b>			
Verificar los productos que ingresan y salen de la empresa con el fin de disminuir los productos con fallas.	Supervisores de almacén.	Al 100%.	Permanente.
<b>3. Mejorar los cobros de los productos vendidos.</b>			
Seguimiento en la cartera mes a mes, efectuando llamadas a los usuarios que adeudan a la "TOTALHOME"	Recaudadores.	Al 100%.	Mensualmente.
<b>4. Incrementar vínculo con los proveedores.</b>			
Realizar una socialización con los proveedores con el fin de tener más variedad de productos.	Jefe administrativo y de ventas.	A todos los proveedores que tiene y los que están por llegar.	<b>Anual.</b>

<b>Iniciativa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>			
<b>1. Capacitar a los empleados.</b>			
Realizar un plan de capacitaciones.	Jefe Administrativo.	Al 100%	Anual.
Incentivar a los empleados que se tomen cursos de capacitación.	Jefe Administrativo.	Al 100%.	Anual.
<b>2. Evaluar el conocimiento del personal.</b>			
Realizar un test de evaluación de conocimiento obtenidos en la capacitación.	Jefe Administrativo.	Al 100%.	Anual.
Realizar condecoraciones a los mejores puntuados.	Jefe Administrativo.	Al 100%.	Anual.
<b>3. Incrementar la satisfacción de los empleados</b>			
Actividad de integración con los empleados y familiares.	Jefe Administrativo.	Empleados satisfechos.	Anual.

## **Ejemplo de aplicación de indicadores de gestión.**

### **Indicadores Financieros.**

#### **Liquidez**

Mide la capacidad de pago en el corto plazo.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{224887,01}{72769,68} \\ &= 1,30 \end{aligned}$$

La cadena de negocios tiene una liquidez de \$. 1,30 para responder sus obligaciones a corto plazo como proveedores por la compra de mercadería.

#### **Endeudamiento**

Mide la importancia de los recursos frente a los ajenos.

$$\begin{aligned} &\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100 \\ &= \frac{241877,70}{589891,12} * 100 \\ &= 41\% \end{aligned}$$

La cadena de negocios TOTALHOME tiene un endeudamiento del 41% que está financiado a corto y largo plazo el cual significa que puede cumplir sus obligaciones sin mayor dificultad.

#### **Rentabilidad**

##### **Utilidad sobre la inversión.**

Mide el nivel de retorno de la inversión.

$$\begin{aligned} &\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100 \\ &= \frac{1047,07}{589891,12} * 100 \\ &= 0,17\% \end{aligned}$$

La Utilidad sobre la inversión no es buena ya que el retorno de la inversión es lenta de un 0,17%.

## **Indicadores Clientes**

### **Fidelidad de los clientes**

Muestra el nivel de clientes que regresan a comprar.

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Total clientes}} * 100 \\ &= \frac{2142}{4284} * 100 \\ &= 50\% \end{aligned}$$

La fidelidad de los clientes es del 50%, es decir que del número de clientes, 2142 son los que vuelven a comprar los productos de la cadena de negocios “TOTALHOME”.

### **Grados de penetración en el mercado**

Muestra el nivel de penetración en el mercado.

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total clientes} + \text{clientes nuevos}}{\text{Total clientes}} * 100 \\ &= \frac{4284 + 200}{4284} * 100 \\ &= 1,04 \\ &= 4\% \end{aligned}$$

El grado de penetración es del 4%.

## **Indicadores de Procesos**

### **Ventas por líneas de producto**

#### **Línea blanca**

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Venta de línea blanca}}{\text{Ventas Totales de la empresa}} * 100 \\ &= \frac{90000}{964661,04} * 100 \\ &= 9,33 \end{aligned}$$

La línea blanca genera una participación del 9,33% en los ingresos de las ventas de la empresa.

#### **Línea motorizada**

$$\frac{\text{Venta de línea motorizada}}{\text{Ventas Totales de la empresa}} * 100$$

$$= \frac{200000}{964661,04} * 100$$

$$= 20,73$$

La línea motorizada genera una participación del 20,73 en los ingresos de las ventas de la empresa, es decir la línea más fuerte de la empresa.

### **Calidad**

La calidad de las características del producto.

$$\frac{\text{\#Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}} * 100$$

$$= \frac{20}{1568} * 100$$

$$= 1,28\%$$

El nivel de calidad en los productos es muy bueno ya que representa al 1,28% del total de los productos que oferta la empresa.

### **Indicadores aprendizaje y crecimiento**

#### **Indicadores de Productividad**

Mide la cantidad de ingresos por cada empleado.

$$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{\# de empleados}}$$

$$= \frac{964661,04}{15}$$

$$= \$ .64310,73$$

La productividad del total del personal es de \$. 64310,73 la cual representa buena.

### **Capacitación**

Mide el desempeño de los empleados dentro de un puesto de trabajo.

$$\frac{\text{\# de empleados}}{\text{Total de empleados}}$$

$$= \frac{13}{15}$$

$$= 87\%$$

El 87% de los empleados reciben capacitación demostrando que la empresa si brinda capacitación para que realicen su trabajo.

#### 4.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis realizaremos mediante la metodología del Chi Cuadrado, para esto hemos realizado encuestas al personal de la cadena de negocios TOTALHOME, así poder tener información verídica y conlleve al éxito la presente investigación.

##### Análisis de resultados

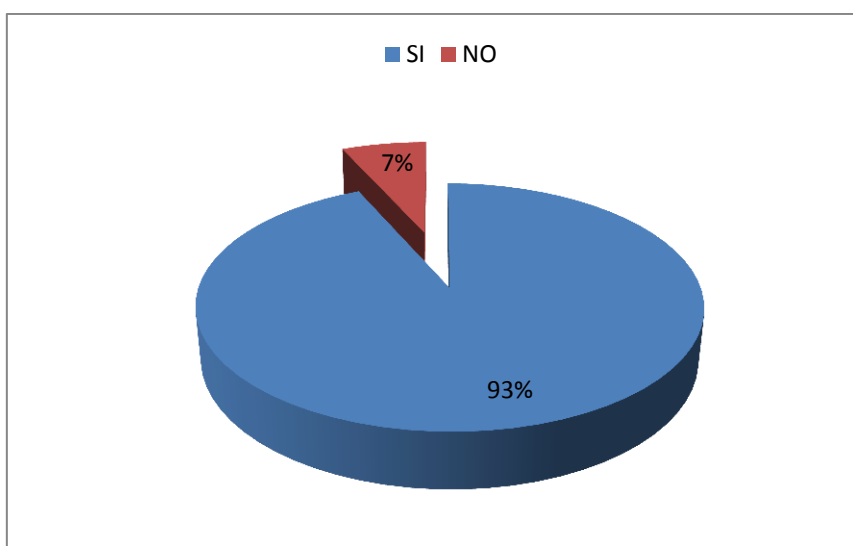
1. ¿Existe un modelo de gestión que conlleve al logro de los objetivos y la toma de decisiones dentro de la empresa?

**CUADRO No. 13**  
**MODELOS DE GESTIÓN**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93,3%
NO	1	6,7%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 12**  
**MODELOS DE GESTIÓN**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez

## ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 93% de las personas respondieron que la empresa **SI** tiene un modelo de gestión para el logro de objetivos y la toma de decisiones, mientras que el 7% manifestaron que **NO**, por la razón que desconocen el modelo de gestión.

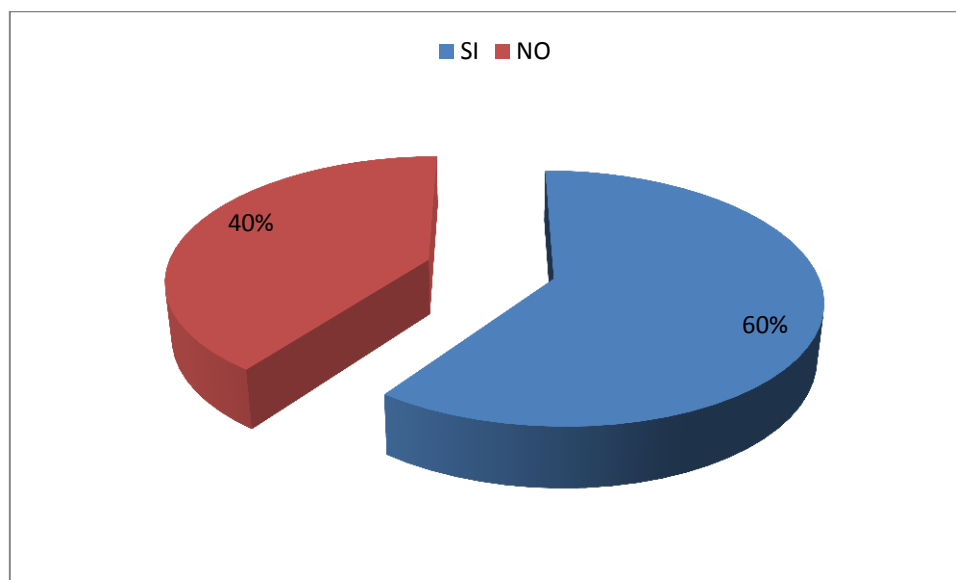
### 2. ¿Conoce las estrategias que utilizan para medir el desempeño de la institución?

**CUADRO No. 14**  
**DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	9	60%
<b>NO</b>	6	40%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 13**

**DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez



## ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos el **60%** de las personas respondieron que la empresa **SI** conocen las estrategias para el desempeño de la institución, mientras que el **40%** manifestaron que **NO**, por la razón que desconocen las estrategias de la empresa.

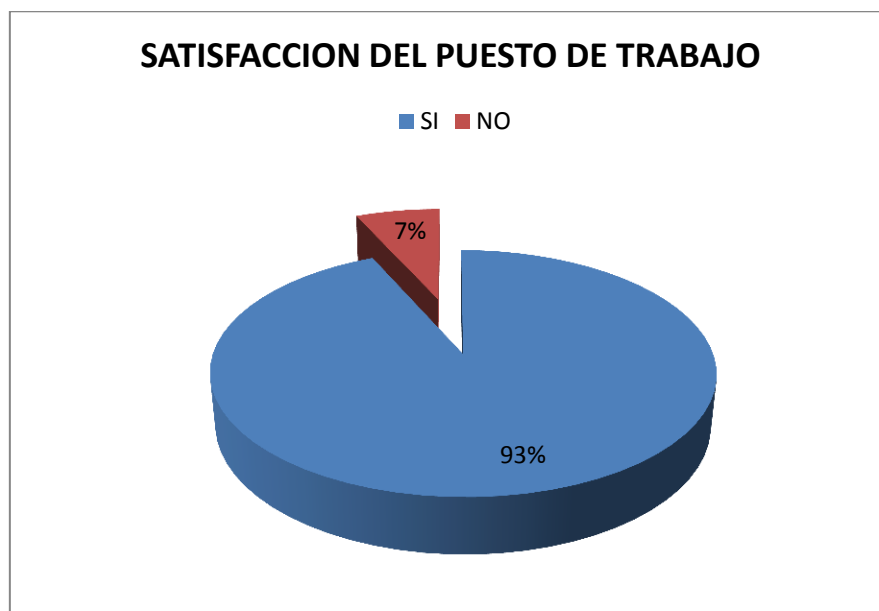
### 3. ¿Está de acuerdo con su función que desempeña dentro de la empresa?

**CUADRO No. 15**  
**SATISFACCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	93,3%
NO	1	6,7%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 14**

### **SATISFACCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez

## ANÁLISIS

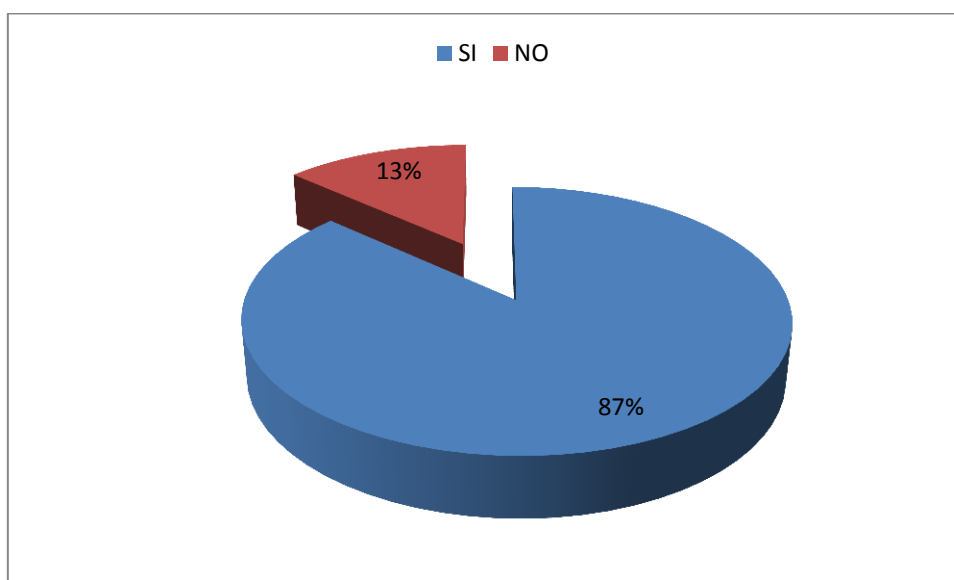
De acuerdo a los resultados obtenidos el 93% de las personas respondieron que los empleados **SI** están conformes con sus puestos de trabajo, mientras que el 7% manifestaron que **NO**, por la razón que quieren desempeñar otra función.

### 4. ¿Recibe capacitación permanente por parte de la empresa?

**CUADRO No. 16**  
**CAPACITACIÓN PERMANENTE**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	13	86,7%
<b>NO</b>	2	13,3%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 15**  
**CAPACITACIÓN PERMANENTE**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

## ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 87% de las personas respondieron que la empresa **SI** reciben capacitación permanente, mientras que el 13% manifestó que **NO**, mencionando que no es permanente solo a veces.

5. La comunicación que tiene con los directivos de la empresa es:

**CUADRO No. 17**  
**COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	6,7%
Bueno	12	80%
Regular	2	13,3%
Malo		
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Franklin Pérez



**GRAFICO No. 16**

**COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

Fuente: Encuestas al personal de la empresa

Elaborado por: Franklin Pérez

## ANÁLISIS

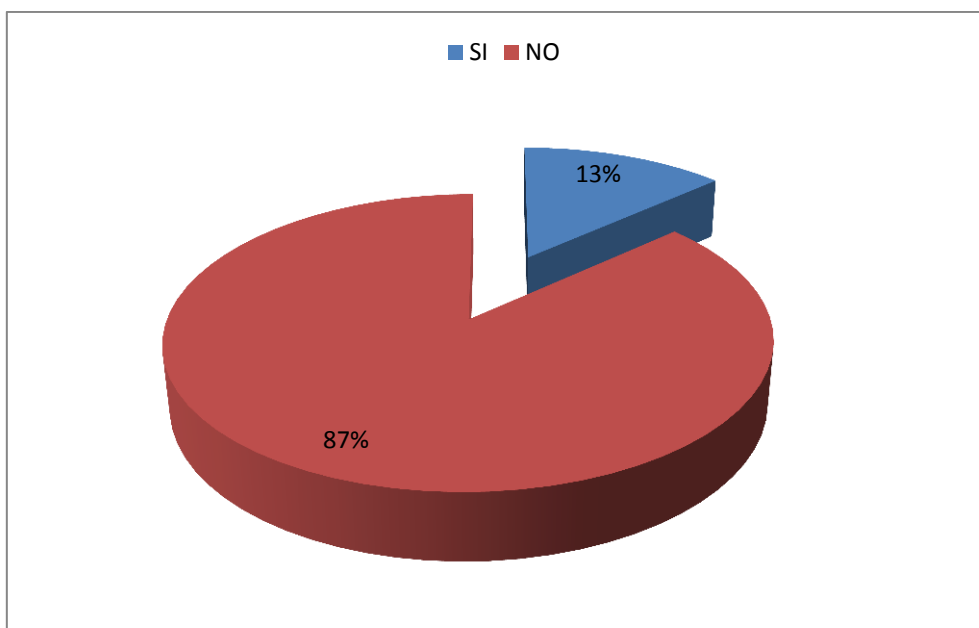
De acuerdo a la investigación realizada el 7% de las personas respondieron que la comunicación entre directivos y empleados es **Excelente**, mientras que el 13% manifestaron que es **Buena**, el 80% respondieron que es **Regular** la relación directivo empleado.

### 6. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión?

**CUADRO No. 18**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	13,3%
NO	13	86,7%
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 17**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

**ANÁLISIS**

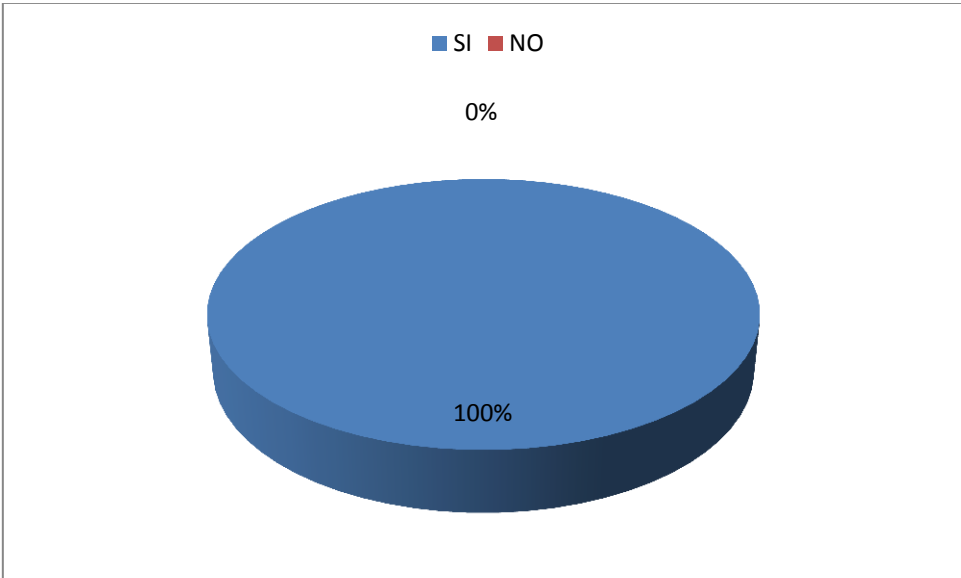
De acuerdo a los datos obtenidos el 13% de las personas respondieron que **SI** cuenta con indicadores esto se da por lo que manejan índices de morosidad, mientras que el 87% manifestaron que **NO**, por razón de que no existe parámetros de medición.

7. ¿Le gustaría conocer los beneficios que proporciona los indicadores de gestión?

**CUADRO No. 19**  
**BENEFICIOS DE LOS INDICADORES**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 18**  
**BENEFICIOS DE LOS INDICADORES**  
**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

## ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 100% de las personas respondieron que les gustaría conocer los beneficios que proporciona tener los indicadores.

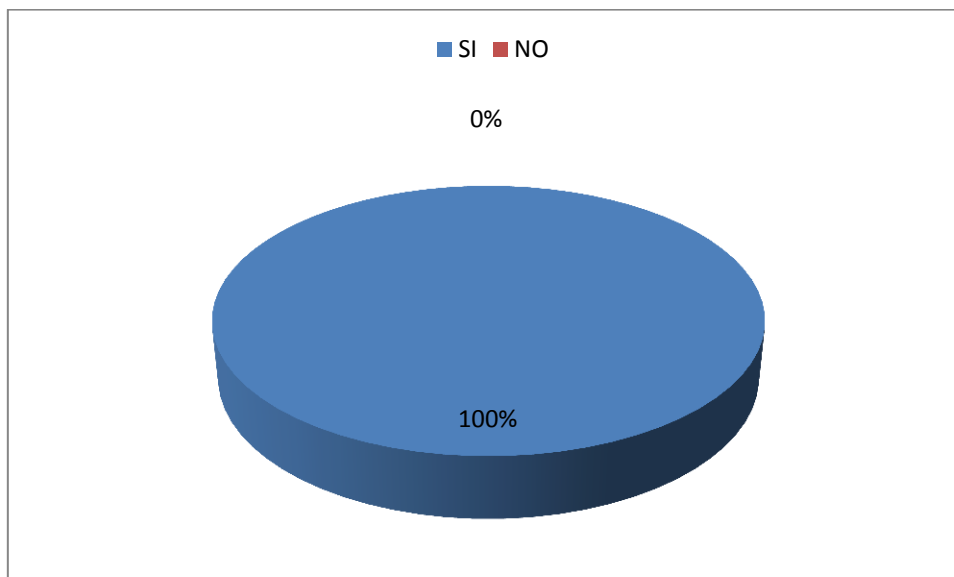
8. ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente los indicadores de gestión?

**CUADRO No. 20**  
**IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100%
NO	0	
TOTAL	15	100%

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez



**GRAFICO No. 19**

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTION**

**Fuente:** Encuestas al personal de la empresa

**Elaborado por:** Franklin Pérez

## ANÁLISIS

De acuerdo a la investigación realizada el 100% de las personas respondieron que están de acuerdo con la implementación de los indicadores de gestión.

## MÉTODO DEL CHI CUADRADO

### Formulación de la hipótesis

**H<sub>0</sub>**= Hipótesis Nula

**H<sub>1</sub>**= Hipótesis de trabajo

**H<sub>0</sub>**= El mejoramiento de la toma de decisiones empresariales, **NO** está determinado por la aplicación de indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa TOTALHOME.

**H<sub>1</sub>**= El mejoramiento de la toma de decisiones empresariales, **SI** está determinado por la aplicación de indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa TOTALHOME.

### Nivel de satisfacción

El nivel de satisfacción para la investigación es del 0.05

## MATRIZ DE CONTINGENCIA

**GRAFICO No. 21**  
**MATRIZ DE CONTINGENCIA**

<b>VARIABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Variable Independiente	2	13	<b>15</b>
Variable Dependiente	14	1	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

**Fuente:** Como elaborar la tesis Dr. Ángel Urquiza  
**Elaborado por:** Franklin Pérez

### Frecuencia esperada

La fórmula para la frecuencia esperada (**E**) es:

$$E = \frac{TF \cdot TC}{TG}$$

$$E = \frac{14 * 15}{30}$$

$$E= 7$$

$$E = \frac{16 * 15}{30}$$

$$E= 8$$

$$E = \frac{14 * 15}{30}$$

$$E= 7$$

$$E = \frac{16 * 15}{30}$$

$$E= 8$$

### Grados de libertad

Grados de libertad (gl)= (Filas -1) (Columnas -1)

$$(gl)= (F-1) (C-1)$$

$$(gl)= (2-1) (2-1)$$

$$(gl)= (1) (1)$$

$$(gl)= 1$$

El valor tabular de  $X^2$  con un grado de libertad y nivel de satisfacción de 0,05 es de 3.841.

### Hallar el $X^2c$

$$X_c^2 = \sum \left( \frac{(O-E)^2}{E} \right)$$



**GRAFICO No. 22**  
**CHI CUADRADO**

<b>O</b>	<b>E</b>	$X_c^2 = \sum \left( \frac{(O-E)^2}{E} \right)$
2	8	4,50
14	8	4,50
13	7	5,14
1	7	5,14
<b>TOTAL</b>		<b>19,28</b>

**Decisión**

El valor de  $X^2_t = 3,84 < X^2_c = 19,28$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo y rechazamos la hipótesis nula.

Por consiguiente aceptamos la hipótesis de trabajo, es decir que El mejoramiento de la toma de decisiones empresariales, está determinado por la aplicación de indicadores de gestión basados en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la cadena de negocios “TOTALHOME”.

## CONCLUSIONES

- Con la investigación realizada se llegó a conseguir el objetivo general de realizar indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral para la cadena de negocios “TOTALHOME”, y su incidencia en la toma de decisiones empresariales.
- Se ha considerado las bases teóricas, epistemológicas de los indicadores de gestión, cuadro de mando integral, lo que conlleva a la solución de la problemática de la empresa de no contar con indicadores de gestión, el mismo que se ha ido desarrollando mediante un hilo conductor.
- Se ha determinado los indicadores más óptimos para la cadena de negocios TOTALHOME, esto se realizó mediante un diagnostico situacional ya que la empresa no contaba con un FODA, mediante el proceso de información realizada a la empresa se realizó un FODA estratégicos, Mapa estratégico y los indicadores de gestión basadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
- Se ha establecido una guía de indicadores de gestión mediante el cuadro de mando integral, por consiguiente con su implementación de manera coherente entre todos los elementos, se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje y su desarrollo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que se capaciten sobre los beneficios que se logra al implementar un cuadro de mando integral, a los directivos y al personal que conforman la cadena de negocios TOTALHOME, mediante seminarios de capacitación.
- Para que los indicadores de gestión basados en la metodología del cuadro de mando integral tenga éxito en su implementación se requiere del liderazgo e involucramiento de todas las personas que conforman la cadena de negocios “TOTALHOME” y no solo de los directivos.
- Cumplir con los objetivos estratégicos que se establecen en el mapa estratégico, de tal manera que se vea reflejada en el cumplimiento de los indicadores y las metas planteadas en la presente investigación.
- La cadena de negocios debe realizar la planificación estratégica, las cuales deben estar lineados a la gestión, tomando en cuenta que es una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arão, I. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. CV.Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. 1ª Edición.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid, España: ESIC Editorial. 1ª Edición.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones, 2ª Edición.
- Barrow, C. *Guía de Negocios Administre su empresa*. México: Editorial Prentice Hall México, 1ª Edición.
- Baena, D. (2010). *Análisis Financiero: Enfoque Proyecciones Financieras*. Bogota Colombia. Eco Ediciones. 1ª Edición.
- Estupiñan, R. & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá, Colombia: 2ª Edición.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Nauculpuna de Juárez, México: 1ª Edición.
- Guzmán, V. Guzmán, D. Romero, T. (2005). *Contabilidad Financiera*. Bogota, Colombia: 1ª Edición.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: 3ª Edición.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestión*. Quito, Ecuador: 4ª Edición.

- Pacheco, J. & Castañeda, W. & Caicedo, C. (Ed.) (2002). *Indicadores integrales de Gestión*.
- Rongullo. J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar/ Basic Administration of the Family Business*. México: Editorial Panorama S.A. 1ª Edición.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogota, Colombia: 1ra Edicion. LEGIS EDITORES.
- Urquizo, A. (2005). *Como Realizar la Tesis o una investigación*. Riobamba, Ecuador: 1ª Edición.
- Zapata, P. (Ed.) (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá, Colombia: Edición s/n

### **Libros Electrónicos**

- Franquesa, L. (1991). *Creación y Desarrollo Empresarial de la Contabilidad de Costes al Tableau Bord*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=VeVQc7ouPEwC&printsec=frontcover&dq=tableau+de+bord&hl=es&sa=X&ei=7NJPVLb5DcGlgwT33oPYDg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=tableau%20de%20bord&f=false>
- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=es&sa=X&ei=xtJPVLbvClIoNoD6g5AP&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>

### Artículos de la Web.

- Aguirre, A (2014). El PIB creció 4,91% en el primer trimestre de 2014. Recuperado de <http://poderes.com.ec/2014/el-pib-crecio-491-en-el-primer-trimestre-de-2014/>
- BCE. (2014). Balanza de Pagos del Tercer Trimestre de 2014. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/731-balanza-de-pagos-del-tercer-trimestre-de-2014-la-balanza-comercial-no-petrolera-mejora-su-desempe%C3%B1o-en-los-nueve-primeros-meses-del-a%C3%B1o>
- BCE. (2014). Indicadores Económicos. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- El comercio (2014). Desempleo en Ecuador subió a 4,65%. Recuperado de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/desempleo-ecuador-subempleo-trabajadores-inec.html>
- Explored (2014). *Reformas al código de trabajo*. Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer-584893.html>
- INEC. (2010). Censos de Poblacion. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Rios, J. (2007). Filosofía del Cuadro de Mando Integral. ISSN: 1885-1738. Recuperado de [http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESP-Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20\\_definitiu\\_.pd](http://www.ub.edu/empresarials/ec/pdfs/15462-ESP-Filosofia%20del%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20_definitiu_.pd)

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de la Entrevista.



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Contabilidad y Auditoría**



### ENTREVISTA

Me encuentro recolectando información sobre la situación de la empresa, para la cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente entrevista para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

#### Entrevista a Administrativos o Directivos

1. ¿Existe un organigrama establecido en la empresa?
2. ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
3. ¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?
4. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica?
5. ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?
6. ¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?
7. ¿La empresa ha establecido objetivos y estrategias?

#### Entrevista de Talento Humano

1. ¿La empresa cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?
2. ¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?
3. ¿El personal de la empresa está capacitado para realizar sus funciones?
4. ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño del personal?
5. ¿El personal de la empresa está motivada?
6. ¿La empresa tiene una política en cuanto a los incentivos y sanciones?

#### Entrevista de los procesos internos

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?
2. ¿Son altos los costos de transporte por recibos y despacho de mercaderías?
3. ¿Se realiza de manera efectiva las actividades de carga y despacho?
4. ¿Existe una buena relación entre empresa-proveedores?

5. ¿Es adecuado el tiempo de entrega de la mercadería vendida?
6. ¿Se realiza control de calidad en forma eficiente y efectiva?
7. ¿Existen recursos para realizar investigación y desarrollo?

#### **Entrevista al área financiera**

1. ¿La toma de decisiones en cuanto a inversión y financiamiento es ágil y oportuno?
2. ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
3. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de los recursos?

#### **Entrevista de Mercadeo**

1. ¿Se realiza promoción y publicidad?
2. ¿Se ofrecen descuentos a los clientes al momento de su compra?
3. ¿Se realizan investigaciones de mercado?
4. ¿Cómo ha evolucionado la participación del mercado para su empresa?
5. ¿Se lanzan y retiran productos al mercado?



## Anexo 2. Encuesta aplicada a la cadena de negocios TOTALHOME



**Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Escuela de Contabilidad y Auditoría**



### ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS

Me encuentro recolectando información sobre la situación de la empresa, para la cual se le pide responder con la mayor veracidad posible a la presente encuesta para que la información adquirida sea lo más exacta posible la misma que ayude al desarrollo de la investigación.

1. ¿Existe un modelo de gestión que conlleve al logro de los objetivos y la toma de decisiones dentro de la empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
2. ¿Conoce las estrategias que utilizan para medir el desempeño de la institución?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
3. ¿Está de acuerdo con su función que desempeña dentro de la empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
4. ¿Recibe capacitación permanente por parte de la empresa?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
5. La comunicación que tiene con los directivos de la empresa es:  
Excelente\_\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_
6. ¿Cuenta la empresa con indicadores de gestión?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
7. ¿Le gustaría conocer los beneficios que proporciona los indicadores de gestión?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
8. ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente los indicadores de gestión?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

**SR PEDRO CARANQUI**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

<b>INGRESOS</b>		<b>964,661.04</b>
VENTAS 12%	954,861.04	
<b>OTROS INGRESOS</b>		
OTROS INGRESOS	9,800.00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>865,029.76</b>
INVENTARIO INICIAL	322,145.00	
COMPRAS	819,377.75	
DEVOLUCION EN COMPRAS	12,248.78	
INVENTARIO FINAL	264,244.21	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>99,631.28</b>
<b>- GASTOS OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>74,181.27</b>
GTO SUELDOS Y SALARIOS	28,493.99	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	3,199.67	
XIII SUELDO	1,914.30	
XIV SUELDO	1,364.79	
FONDO DE RESERVA	1,073.36	
ASESORAMIENTO	2,050.46	
GTO HONORARIOS	1,600.56	
GTO ALIMENTACION	45.89	
GTO COMISION TARJETA CREDITO	597.16	
GTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	700.00	
GTO DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	100.00	
GTO DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO	1,166.67	
GTO DEPRECIACION VEHICULO	7,000.00	
GTO MANTENIMIENTO VEHICULO	54.46	
GTO MANTENIMIENTO Y REPARACION	2,410.38	
GTO REMODELACION	326.89	
GTO COMBUSTIBLE	1,948.49	
GTO PUBLICIDAD	2,061.00	
GTO SUMINISTOS Y MATERIALES	3,665.66	
GTO TRANSPORTE	3,605.45	
GTO FINANCIAMIENTO COMPRAS	3,569.82	
GTO IMPRENTA	722.00	
GTO BURO DE CREDITO	46.26	
GTO RECARGAS	123.24	
GTO ENVIO	21.09	
GTO SERVICIOS BASICOS	830.22	
GTO MONITOREO	607.64	
GTO VARIOS	4,881.82	
<b>NO OPERACIONALES</b>		
<b>FINANCIEROS</b>		<b>13,999.39</b>
COMISION SERVICIOS BANCARIOS	2.49	
GTO INTERES BANCARIOS	13,585.36	
GTO SEGUROS BANCARIOS	411.54	
<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		<b>10,218.77</b>
MULTAS E INTERESES	217.77	
VARIOS	10,001.00	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>1,231.85</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		<b>184.78</b>
		<b>1,047.07</b>

\_\_\_\_\_  
**SR. PEDRO CARANQUI**  
PROPIETARIO

\_\_\_\_\_  
**LIC. CUMANDA ORTIZ O.**  
CONTADORA  
MAT. 23962 C.P.A.

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
Al 31 de Diciembre del 2013

<b>ACTIVO</b>			<b>224,887.01</b>
<b>CORRIENTE</b>			
<b>DISPONIBLE</b>		16,560.04	
CAJA-BANCOS	16,560.04		
<b>EXIGIBLE</b>		208,326.97	
CLIENTES	208,326.97		
<b>REALIZABLE</b>		264,244.21	<b>264,244.21</b>
MERCADERIA			
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>		27,826.74	<b>27,826.74</b>
RETENCIÓN FTE ANTICIPADA	3,933.48		
CREDITO TRIBUTARIO POR ADQUISICIONES	10,676.66		
CREDITO TRIBUTARIO POR RETENCIONES	212.01		
RETENCIÓN FTE AÑOS ANTERIORES	4,068.30		
ANTICIPO DETERMINADO	8,936.29		
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>35,578.33</b>
<b>DEPRECIABLE</b>			
MUEBLES Y ENSERES	7,000.00	5,600.00	
(-) DEPRE. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-1,400.00		
VEHICULO	35,000.00	28,000.00	
(-) DEPRE. ACUM. VEHICULO	-7,000.00		
EQUIPO DE COMPUTO	3,500.00	1,178.33	
(-) DEPRE. ACUM. EQUIPO DE OFICINA	-2,321.67		
MAQUINARIA Y EQUIPO	1,000.00	800.00	
(-) DEPRE. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO	-200.00		
<b>OTROS ACTIVOS</b>			37,354.83
VEHICULOS USADOS		28,803.87	
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO		8,550.96	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>589,891.12</b>
<b>PASIVOS</b>			<b>172,769.68</b>
<b>CORTO PLAZO</b>			
PROVEEDORES		166,878.03	
IESS POR PAGAR		487.99	
RET. IVA POR PAGAR 30%		12.63	
RET. IVA POR PAGAR 70%		5.10	
RET. IVA POR PAGAR 100%		10.80	
RET. FTE. POR PAGAR HORORARIOS. (303)		9.00	
RET. FTE. POR PAGAR PUBLICIDAD. (309)		3.13	
RET. FTE. POR PAGAR POR TRANSPORTE. (310)		1.53	
RET. FTE. POR PAGAR TRANSFERENCIA DE BIENES. (312)		1,072.46	
RET. FTE. POR PAGAR FINANCIAMIENTO. (323)		10.19	
OTRAS RET APLICABLES AL 1% (340)		4.22	
OTRAS RET APLICABLES AL 2% (341)		21.53	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES		184.78	
ANTICIPO DETERMINADO PENDIENTE DE PAGO/2013		4,068.29	
<b>LARGO PLAZO</b>			<b>69,108.02</b>
PRESTAMOS POR PAGAR		69,108.02	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>241,877.70</b>
<b>PATRIMONIO</b>			<b>348,013.42</b>
CAPITAL		344,394.05	
UTILIDAD DEL EJERCICIO AÑOS ANTERIORES		2,572.30	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1,047.07	
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>			<b>589,891.12</b>

SR. PEDRO CARANQUI  
PROPIETARIO

LIC. GUMANDA ORTIZ O.  
CONTADORA  
MAT. 23962 C.P.A.

## TOTALHOME

Página: 1 de 28

Fecha: 13/01/2015

## ARTICULOS

Desde:		Hasta: <u>////////////////////</u>	
CODIGO	NOMBRE	IVA	GRUPO
20W50	ACEITE LUB GULF PRIDE PLUS 20W50	1	MOT
20W-50	ACEITE TOP FORMULA 1 20W-50	1	MOT
VALVOLINE	ACEITE VALVOLINE 4T	1	MOT
ADAPTADOR	ADAPTADOR P/ SINTETIZADOR	1	COM
MS9A-12CR	AIRE ACONDICIONADO INVERTER MS9A-12CR 120V	1	LBL
ALFOMBRAS	ALFOMBRAS DE MANO	1	HOG
ALM AUR 60X40	ALMOHADA CHAIDE AURORA 60X40	1	DOR
ALM CER K 48X33	ALMOHADA CHAIDE CERVICAL KIDS 48X33	1	DOR
ALM CER 60X38	ALMOHADA CHAIDE CERVICAL MEMORY FOAM 60X38	1	DOR
ALMPOMEROL	ALMOHADA CHAIDE POMEROL 60*40	1	DOR
ALM RES 60X40	ALMOHADA CHAIDE RESTONIC MF 60X40	1	DOR
ALM ECO	ALMOHADA ECO	1	DOR
ALM AVES	ALMOHADA EVOLUTION 45*60 CM	1	HOG
ALMOHADARES	ALMOHADA RESTONIC MF 60*14	1	DOR
CRE2W2258	ANDADOR CRECER CRE2W2258 BASE CARRITO	1	JUG
CRE2W6805	ANDADOR CRECER CRE2W6805	1	JUG
SL108	ANDADOR CRECER SL108	1	JUG
SL368	ANDADOR CRECER SL368	1	JUG
SLA1	ANDADOR CRECER SLA1	1	JUG
SLAA1	ANDADOR CRECER SLAA1	1	JUG
SLAA1P	ANDADOR CRECER SLAA1P	1	JUG
SLD3B	ANDADOR CRECER SLD3B	1	JUG
SLF3	ANDADOR CRECER SLF3	1	JUG
SLXB6	ANDADOR CRECER SLXB6	1	JUG
ANT AIRE	ANTENA DE AIRE	1	HOG
ANT DIR	ANTENA DIRECT TV KIT PREPAGO	1	HOG
ANT DIRECTV	ANTENA DIRECT TV PREPAGO HD	1	HOG
ANTENAPALILLODIRECTA	ANTENA PALILLO ECO	1	HOG
APAB4PEC	APARADOR EC BAR 4 PTAS EC	1	LMB
APA160EXBRA	APARADOR RA 1,60 EXAGONAL BAR	1	LMB
APA160EXPRA	APARADOR RA 1,60 EXAGONAL PPPP	1	LMB
APA160REDRA	APARADOR RA 1,60 REDONDO	1	LMB
APA130EXBRA	APARADOR RA 1.30 EXAGONAL BAR	1	LMB
APA130EXPRA	APARADOR RA 1.30 EXAGONAL PPP	1	LMB
APA160MICSE	APARADOR SE 1,60 MDF REDONDO MICA	1	LMB
APA130SE	APARADOR SE 1.30 MDF	1	LMB
APA130MICSE	APARADOR SE 1.30 MDF REDONDO MICA	1	LMB
ARC AER	ARCHIVADOR AEREO EJ	1	LMB
12S13	ASPIRADORA ELECTROLUX 12S13	1	HOG
FLEXG	ASPIRADORA ELECTROLUX FLEXG	1	HOG
LIT11	ASPIRADORA ELECTROLUX LIT11	1	HOG
LITEF	ASPIRADORA ELECTROLUX LITEF	1	HOG
E-100	ASPIRADORA ELECTROLUX LUSTRASPIRADORA E-100	1	HOG
MBL10	ASPIRADORA ELECTROLUX MBL10	1	HOG
NEO16	ASPIRADORA ELECTROLUX NEO16	1	HOG
AUD COB	AUDIFONO COBY	1	LAV
AUD PAN	AUDIFONO PANASONIC	1	HOG
AVEO	AUTO CHEVROLET AVEO	1	COM
VEHÍCULO	AUTOMOVIL CHEVROLET SUPER CARY PICK-UP	1	MOT
84183	BABY TIME 84183	1	JUG
BALRIV	BALON RIVIERA	1	HOG
BARESQRA	BAR RA ESQUINERO PEQ.	1	LMB
BARESQRV	BAR RV ESQUINERO MDF C/SILLAS	1	LMB
BAS CON 135	BASE CHAIDE CONTINENTAL GRIS 135	1	LMB
BAS CON PT 135	BASE CHAIDE CONTINENTAL PILLOW TOP 135	1	LMB
BAS IMP 105	BASE CHAIDE IMPERIAL 105	1	LMB

## ARTICULOS

Página: 2 de 28

Fecha: 13/01/2015

90



**TOTALHOME**  
LISTA DE CLIENTES

Página: 1 de 68  
Fecha: 13/01/2015

Des

CODIGO	NOMBRE	DIRECCION 2
ABAEDJ01	ABARCA MINTA EDISON FERNANDO	TUNSHI BARRIO PUCARA
ABAISA01	ABARCA GUILCAPI ISABEL IMELDA	IDENPEN
ABAMAR01	ABARCA TENELANDA MARCO GALO	PARR. RAS DEL COLEGIO
ABAORL01	ABARCA BONILLA ORLANDO JAVIER	BARRIO
ACAANA01	ACAN ANA	PAQUITBU
ACAANG01	ACAN SEPA ANGEL RAMIRO	ESCUELA
ACAANG02	ACAN PACA ANGEL RAMIRO	SAN
ACABLA01	ACAN PIÑA BLANCA SUSANA DJ1:40	QUITO ANTES DE LA CASA
ACABOL01	ACAN BOLIVA	SAN
ACACAR01	ACAN CHARCO CARLOS FRANCISCO	PILINGUI
ACACAR02	ACAN FLORES CARMEN	STA
ACACAR05	ACAN CARMEN	SAN LUIS
ACACAR06	ACAN ACAN CARLOS PATRICIO	SAN CASA BLANCA 1
ACADIE01	ACAN DIEGO	JUAN DE
ACAGUI01	ACAN CHAZO GUIDO HOMERO	SAN FRED EDUCATIVO
ACAJEN01	ACAN ACAN JENNY VERONICA	CALSHI
ACAJHO01	ACAN PIÑA JHONY DAVID	PARR. LLO VISTO C/ZINC
ACAJOR01	ACAN USHCA JORGE GABRIEL	SAN CUADRAS DE LA
ACAJUA01	ACAN CHARCO JUAN CARLOS	SAN
ACAJUA05	ACAN OCHOG JUAN JOSE	TUNTATA
ACALOU01	ACAN PACA LOURDES FABIOLA EJ:140	CALSHI CASA DE UN PISO
ACALUI01	ACAN PACA LUIS VINICIO	COMUNID
ACALUI02	ACALO SANUNGA LUIS RODRIGO	PARROQU
ACALUI03	ACAN ACAN LUIS PATRICIO	SAN
ACALUI04	ACAN DUCHI LUIS BYRON	COM 2DO DUCHI
ACALUI06	ACAN CHARCO LUIS GUSTAVO	SILVERIA
ACAMAN01	ACAN LLUAY MANUEL CARLOS	PARR. A 2 KM DE LA
ACAMAR01	ACAN PACA MARIA AURORA	PARR. COLOR TOMATE A
ACAMAR05	ACAN PACA MARIA PATRICIA	PAQUIBU
ACAMAR2	ACAN LLUAY MARIA DOLORES	SAN MIDUVI DE LA
ACAMIG01	ACALO PAGALO MIGUEL ANGEL	PALACIO DE LA CANCHA
ACASEG01	ACAN FLORES SEGUNDO RAMIRO	STA
ACASEG02	ACAN USHCA SEGUNDO RODRIGO	PARRQUI
ACAWIL01	ACAN ACAN WILMER DAVID	PARR. CASA DEL MIDUVI
ACHLUI01	ACHIG JUIÑA LUIS EDWIN	AV.
ACOWIL01	ACOSTA WILMER	PELILEO
ADRLOU01	ADRIANO PAGUAY LOURDES MARIBEL	GUANO TRAS LA ESCUELA
AGIJIM01	AGILA JIMMY	CDLA 11
AGUANT01	AGUAGALLO ANTONIO	SAN
AGUBEN01	AGUALSACA GUALLAN BENEDICTO	PARRO. DIEGO
AGUBLA01	AGUIAR BLANCA	B 24 DE
AGUCAR01	AGUAIZA HORNIA CARMEN CECILIA	CALPI VALERIA VISTIN
AGUCLA01	AGUALSACA YERBABUENA CLARA	GUARAND
AGUCRI01	AGUALONGO CRISTIAN	STA
AGUDIE01	AGUALSACA JARRIN DIEGO FABIAN	CDLA CARGUA EN EL 1º
AGUGUA01	AGUALSACA MOROCHO GUADALUPE	COLUMBE MA. GUAMAN
AGUINE01	AGUALSACA QUSHPI INES MARIA	COLUMBE
AGUJOS01	AGUALSACA JOSE	SAN JUAN
AGUJUA01	AGUALSACA JARRIN JUAN ELIAS	JUNIN Y
AGULEO01	AGUIRRE AGUIRRE LEONARDO	SAN JUAN
AGULUI01	AGUALSACA JARRIN LUIS GERMAN	CALPI
AGUMAN01	AGUALSACA MANUEL	TUNSALE
AGUMAR	AGUAGALLO CAYAMBE MARIA	SAN
AGUMAR01	AGUAGALLO PACA MARIA FERNANDA	ALVARAD
AGUMAR02	AGUALSACA MARIA	CHILE 17-
AGUNEL01	AGUIRRE MONTESDEOCA NELLY	BOLIVIA
AGUROS01	AGUIRRE MONTESDEOCA ROSA ELENA	LICAN
AGUVIC01	AGUIAR MAROTO VICENTE SALVADOR	MAGNOLI
AIMBLA01	AIMACAÑA SANCHEZ BLANCA OLIVIA	LICAN
AINNOR01	AINAGUANO COLCHA NORMA LUCIA	SAN
AISJOS01	AISALLA QUSHPE JOSE MANUEL	SAN
AISWIL01	AISALLA CACHIPUD WILFRIDO RUBEN	COM
AJOOSW01	AJO NARANJO OSWALDO	CESAR HIJO

ANILUI01	ANILEMA CAVA LUIS ARMANDO	CHAMBO	
ANILUI03	ANILEMA CGUCHO LUIS MARIO	BARRIO	COLTA- BARRIO
ANIMAR01	ANILEMA MARIO	COLOMBI	
ANIROB01	ANILEMA YUNGAN ROBERTO	ALBORAD	HILDA YUQUILEMA
ANIOS01	ANILEMA ROCIO	COLUMBE	
ANIOS02	ANILEMA CHOTO ROSA ALICIA	AV 11	CARMEN MONTES
ANISEG01	ANILEMA GUACHO SEGUNDO BOLIVAR	SAN JUAN	
ANIVIN01	ANILEMA CABEZAS MARCO VINICIO	GUAMOT	
ANMAR01	ANGUIETA CABEZAS MARCELA	AV LA	
APAFRA01	APAYA MALAN FRANCISCO OCTAVIANO	TOTORAS	
APOALB01	APO SANCHEZ ALBEIRO FERMIN	GUACHI	SRA XIMENA MAMA
APOJOS01	APO JARRIN JOSE VICENTE	YARUQUI	
APOMIL01	APO SUMBANA MILTON OLIVIO	PASAJE	XIMENA SANCHEZ
APUALF01	APUGLLON TENESACA ALFONSO	VILLAROE	
APUANA01	APUGLLON CHIMBO ANA	COMUNID	CASA 1 PISO
APUERIO1	APUGLLON MUÑOZ ERIKA MARITZA	BARRIO	JESUS DE
APUJOS01	APUGLLON TENESACA JOSE GALIANO	ESPAÑA Y	
APUJOS06	APUGLLON JOSE	ALAUSI	
APULUI01	APUGLLON YUCAILLA LUIS VICTOR	RUSTIA Y	LUIS NAULA
APUMAN01	APULEMA MANUEL	GUAMOT	
ARALEO	ARAUJO LEONOR	CDLA. LA	
ARCISM01	ARCOS ISMAEL	PUYO	
AREDEI01	ARELLANO AMAGUAYA DEISI	VELOZ 37-	GRANDE AL
AREELI01	ARELLANO BUCAY ELIANA VERONICA	25 DE	SHAG;AY
AREGUI01	AREVALO JARRIN GUIL ASDRUAL	COMPLEJ	ENLUCIDO FRENTE
AREIVA01	AREVALO MANGUIA IVAN EXSEQUIEL	SAN	
AREJHO01	AREVALO JHONATAN ALEX	MOCHA	PANATA CULAVI
AREJUA01	AREVALO HIDALGO JUAN CARLOS	5 JUNIO	
ARELUZ01	ARELLANO CASTILLO LUZ JAHALY	BARRIO	CON BLANCO LA
AREROS	AREVALO MARTINEZ ROSA ORFELINA	SAN LUIS	
ARGFAU01	ARGUELLO PADILLA FAUSTO	CARABOB	
ARGJON01	ARGUELLO CEDEÑO JONATHAN	VELOZ Y	
ARGMAX01	ARGUELLO GARCIA MAX HERNAN	PRIMERA	
ARGMER01	ARGUELLO CHICO MERCY ESMERALDA	PRIEMRA	MARITZA HIJA
ARGSI01	ARGOS SALGADO SILVESTRE	BARRIO	
ARIDEN01	ARIAS ZARUMA DENNIS MAURICIO	AV.9 DE	
ARIELS01	ARIAS HERNANDEZ ELSA REBECA EM-	AV JUAN	095604470
ARIMAR01	ARIAS QUIZHPILEMA MARIA CELINA	ALBORAD	
ARMCLA01	ARMIJOS CLARA BERTILA	CDLA 24	
ARMELV01	ARMAS PADILLA ELVIA LEONOR	CALLE	
ARMMAN01	ARMAS DIAZ MANUEL EFRAIN	SAN JOSE	
ARMMAR01	ARMAS CHALE MARIO RENE	REDONDE	CASA DE 5 PISOS
ARMRAM01	ARMENDARIZ RAMIRO	ROCAFUE	
ARMROS01	ARMIJOS CARCHI ROSA AMELIA	LA	2 PISOS COLOR
AROJUL01	HARO MONTEROS JULIO ENRIQUE	AV	MULTIPLAZA CASA
ARRMON01	ARRIETA SILVA MONICA	LONDRES	
ARTFAB01	ARTEAGA FABIAN	BOYACA	
ARVIRE01	AREVALO MANGUIA IRENE PIEDAD	SAN	
ASAALB01	ASACABAY ALBERTO	YARUQUI	
ASAHEN01	ASADOBAY HENRY	CALPI	
ASAJOS01	ASADOBAY YUMI JOSE LUIS	SAN JUAN	ENTRADA A SAN
ASAMIR01	ASADOBAY MIRIAM	CALPI	
ASASIL01	ASADOBAY CUTIOPALA SILVIA LORENA	TRAS EL	
ASAWAL01	ASADOBAY LEMA WALTER ANIBAL	AV.	0983297207
ASEJAT01	ASES PACHA JAIME GUILLERMO	BARRIO	
ASHFAU01	ASHQUI TAYUPANDA FAUSTO	CALPI	
ASHJUL01	ASHQUI MOROCHO JULIO CESAR	GATAZO	
ASJANG01	ASITIMBAY SHAMBI ANGEL GEOVANNY	SANTA	
ASIEDI01	ASITIMBAY TUMAILLE EDISON	BARRIO	VERDE FRENTE
ASIJUA01	ASITIMBAY CHUQUI JUAN CARLOS	ALMACEN	
ASILOR01	ASITIMBAY FERNANDEZ LORENZA	VALLE DE	JUNTO A LA
ASILUI01	ASITIMBAY SHAMBI LUIS FRANKLIN	CONDOR	SIN PINTAR CON
ASIMAR01	ASITIMBAY SHAMBI MARIO PATRICIO	STA	
ASIMAR05	ASITIMBAY GUALLI MARIO ENRIQUE	BARRIO	
ASQDOL01	ASQUI PILAMUNGA DOLORES PATRICIA	GAJABAM	CASA 1 PISO
ASQHUG01	ASQUI AMANCHA HUGO RODRIGO	TEPEYA -	968717078
ASQJUA01	ASQUI MAGI JUAN MANUEL	PERIMET	
ASQJUA02	ASQUI JUAN	FRENTE A	
ASQPAT01	ASQUI JANETH PATRICIA	GATAZO	
ASQSEG01	ASQUI TENELEMA SEGUNDO EDGAR	LA	ROSA POMATOCA